FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A – FUCAPE MA

GUSTAVO DE LIRA TEIXEIRA

MARKETING INTERNO E PERCEPÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO: uma discussão acerca dos serviços bancários

SÃO LUIS
2023

GUSTAVO DE LIRA TEIXEIRA

MARKETING INTERNO E PERCEPÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO: uma discussão acerca dos serviços bancários

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fucape Pesquisa e Ensino S/A – Fucape MA, como requisito parcial para obtenção de título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração-Nível Profissionalizante.

Orientador (a): Lara Mendes Christ Bonella Sapulcri

SÃO LUIS
2023

GUSTAVO DE LIRA TEIXEIRA

MARKETING INTERNO E PERCEPÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO: uma discussão acerca dos serviços bancários

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino S/A – Fucape MA, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciência Contábil e Administração- Nível Profissionalizante.

Aprovada em 31 de outubro de 2023.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof°(a) Dr.: LARA MENDES CHRIST BONELLA SEPULCRI
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Prof° Dr.: VITOR AZZARI VIEIRA
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Prof° Dr.: MARCELO MOLL BRANDÃO
UFES-Universidade Federal do ES

AGRADECIMENTOS

Agradeço minha esposa Railene e nossa filha Laura pela resignação, tolerância e generosidade durante o tempo em que precisei me dedicar a esse trabalho.

Agradeço aos meus pais pela dedicação e apoio incondicional em todos os momentos da minha vida, assim como às minhas irmãs e sobrinhos que juntos são parte significativa de minha base de amor e que me ajudaram a concluir esse trabalho.

Agradeço ao Banco do Nordeste por acreditar no meu potencial, investindo e patrocinando meu curso de Mestrado.

Agradeço a minha orientadora, Lara Mendes Christ Bonella Sepulcri, pelo ensinamento e paciência na condução deste trabalho, juntamente com quem, direta ou indiretamente me auxiliou nessa caminhada.

Por fim agradeço aos meus colegas, Charles, João e Josinea por sempre estarem à disposição e terem me ajudado muito durante todo o curso de Mestrado.

RESUMO

O objetivo do presente estudo foi verificar a influência do marketing interno sobre o engajamento no trabalho, a imagem da marca, a ausência de incivilidade no ambiente de trabalho, e como estas relações podem afetar a percepção de vantagem competitiva de uma empresa. A metodologia utilizada teve caráter descritivo, com abordagem quantitativa e de corte transversal com uso de dados primários, sendo as relações entre as variáveis analisadas por modelagem de equações estruturais. O campo de estudo utilizado foi o mercado financeiro brasileiro, mais especificamente o setor bancário, sendo a amostra utilizada composta por funcionários de bancos. Buscou-se assim a percepção de funcionários de instituições financeiras brasileiras, deslocando do cliente para o empregado das organizações consideradas a abordagem do estudo. Outro ponto de destaque é que todas as variáveis em questão foram consideradas em um modelo teórico único, fator positivo pois, nas rotinas diárias, elas coexistem. Os resultados indicaram evidências estatísticas da influência positiva de marketing interno sobre engajamento no trabalho, imagem da marca e ausência de incivilidade no ambiente de trabalho. Os resultados também indicaram haver influência do engajamento no trabalho e de imagem da marca sobre vantagem competitiva, sendo que a mesma influência não ocorreu quando foi considerada a ausência de incivilidade no trabalho. Os achados deste estudo demonstram a relevância da interconexão entre os construtos analisados e fornecem *insights* valiosos para que as instituições financeiras possam implementar estratégias mais eficazes em seus ambientes internos, beneficiando tanto seus colaboradores quanto a própria competitividade do setor bancário no cenário nacional.

Palavras-chave: Marketing interno; setor bancário; engajamento no trabalho; imagem da marca; ausência de incivilidade no trabalho; vantagem competitiva.

ABSTRACT

The objective of this study was to verify the influence of internal marketing on engagement at work, brand image, the absence of incivility in the workplace, and how these relationships can affect the perception of a company's competitive advantage. The methodology used was descriptive, with a quantitative and cross-sectional approach using primary data, and the relationships between variables analysed using structural equation modelling. The field of study used was the Brazilian financial market, more specifically the banking sector, with the sample being composed of bank employees. Thus, the perception of Brazilian financial institutions employees was the study approach instead of the customer one. Another noteworthy point is that all the variables in question were considered in a single theoretical model, a positive factor because, in daily routines, they coexist. The results indicated statistical evidence of positive influence of internal marketing on work engagement, brand image and absence of incivility in the workplace. The results also indicated that there was influence of work engagement and brand image on competitive advantage, but the same influence did not occur when the absence of incivility at work was considered. The findings demonstrate the relevance of the interconnection between the analysed constructs and provide valuable insights so that financial institutions can implement more effective strategies in their internal environments, benefiting both their employees and the competitiveness of the banking sector in the national scenario.

Keywords: Internal marketing; banking sector; work engagement; brand image; absence of incivility at work; competitive advantage.

SUMÁRIO

Capítulo 1 ..... **7**
1 INTRODUÇÃO **7**
Capítulo 2 ..... **13**
2 REFERENCIAL TEÓRICO **13**
2.1 MARKETING INTERNO 13
2.2 ENGAJAMENTO NO TRABALHO 14
2.3 IMAGEM DA MARCA 16
2.4 AUSÊNCIA DE INCIVILIDADE NO TRABALHO 18
2.5 VANTAGEM COMPETITIVA 20
2.6 MODELO PROPOSTO 23
Capítulo 3 ..... **25**
3 METODOLOGIA **25**
Capítulo 4 ..... **29**
4 ANÁLISE DOS DADOS **29**
4.1 ANÁLISE ESTATÍSTICA DESCRITIVA 29
4.2 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO 31
4.3 AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL 36
Capítulo 5 ..... **42**
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS **42**
Capítulo 6 ..... **47**
6 CONCLUSÕES **47**
REFERÊNCIAS **51**
APÊNDICE A - Quadro de construtos **60**
APÊNDICE B - Questionário **65**

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

O mercado bancário brasileiro evoluiu desde a década de 1980 buscando maior competitividade e segurança, digitalizando processos e melhorando sua relação com os clientes (BACEN, 2019). Devido à alta concorrência, as instituições financeiras mudam constantemente sua forma de operar (Altaf, et al., 2017), com intuito de diferenciar seus serviços e criar valor para o consumidor (Mainardes, et al., 2021) passando por mudanças substanciais em sua estrutura física e tecnológica, como por exemplo a integração de seus serviços com facilidades de TI (Tecnologia da Informação), *internet banking* e ATM *(Automated Teller Machine)* que são os caixas eletrônicos (Yuksel & Dinçer, 2021).

Por exemplo, de acordo com a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2022), a quantidade de transações financeira com uso de *mobile banking* cresceu 28% em 2021 quando comparado a 2020, o que mostra o crescimento da adesão a esse canal para a execução de operações. O resultado do crescimento, de acordo com a pesquisa, se deveu à preocupação dos bancos em tornar o acesso ao serviço bancário algo mais fácil aos usuários.

Tirloni et al. (2017) caracteriza *mobile banking* como um canal de atendimento na palma da mão, possibilitando ao cliente a consulta de saldos, transferências, pagamentos, e outros serviços, sendo atrativo por ofertar comodidade, sem que seja necessário o deslocamento de lugar (Cord & Braido, 2017). Adicionalmente, os canais digitais evoluíram em praticidade, rapidez, conveniência e segurança (Tirloni et al., 2017), havendo um crescimento significativo em 2018 das transações bancárias. O

principal impulsionador do incremento no número de operações foi o celular: para um crescimento médio das transações bancárias de 8%, o crescimento de quinze operações por mobile *banking* foi 24%, o que significa dizer que seis entre dez transações bancárias realizadas são feitas por computador ou por celular (Bueno, 2019).

Ademais da digitalização de processos, em termos de inovação, importante, porém de caráter incremental, a tecnologia digital oferece a base para criar outros modelos de negócios, contendo uma nova lógica de captura e criação de valor (Verhoef, et al., 2019). Assim, o conceito muda a empresa como um todo, gerando novas possibilidades para obter vantagem competitiva, uma vez que a empresa passa a agregar mais valor aos clientes, assim como converte o pagamento recebido em lucro (Verhoef, 2019).

Observando este contexto de concorrência acirrada, (Mazzarolo et al., 2021) há uma demanda para entender e gerenciar o relacionamento e a interação com os funcionários e como gerar valor para o consumidor interno e externo (Mainardes et al., 2021). Nesse sentido, o marketing interno vem sendo estudado por diversos autores (Bailey, et al., 2016; De Bruin, et al., 2021) com o objetivo de criar uma vantagem sustentável para as empresas (Mazzarolo et al., 2021), reter funcionários, alavancar seu comprometimento organizacional (Yu et al., 2019) e influenciar o engajamento no trabalho de forma positiva (Mainardes et al., 2021). De Bruin, et al. (2021) percebem o marketing interno como uma filosofia em que os funcionários são vistos como clientes internos da organização atraindo e retendo-os com o objetivo de aumentar a satisfação ao mesmo tempo em que cria qualidade do serviço e satisfação do cliente externo.

Continuando sob o ponto de vista dos funcionários, colaboradores que compreendem o valor da marca de onde trabalham podem gerar vantagem competitiva, transformando esta compreensão em atendimento de alta qualidade, que em consequência reflete na imagem da marca pelos clientes (Preez, 2017). As empresas necessitaram se adaptar ao mercado, uma vez que ele não deseja apenas o menor custo e ganho de margem quando vende por escala (Rocha, 2019). Considerando o público e as condições de compra, muitos consumidores não se incomodam em pagar mais por um produto ou serviço personalizado, por um tratamento diferenciado, percebendo-se que a adaptação a esses desejos do público-alvo oferece vantagens competitivas para a empresa que usa tal tratativa como estratégia (Lipovetsky et al., 2014). É necessário entender que o desejo dos clientes também se tornou indispensável para a tomada de decisões empresariais (Rocha, 2019).

Dando continuidade ao entendimento das intenções e desejos dos clientes, segundo Altaf et al. (2017), a imagem da marca é o total de impressões que um consumidor recebe ou um conjunto de crenças que este mesmo consumidor tem sobre determinada marca. Sendo que, produtos com imagem da marca mais forte podem melhorar a avaliação dos consumidores em relação ao produto ou ao serviço alvo, estabelecendo uma posição de destaque da empresa no mercado e protegendo-a de outros concorrentes (Chinomona, 2016).

Algumas das vantagens de uma imagem da marca positiva pelos funcionários de uma empresa incluem a satisfação e o maior comprometimento por parte destes (Davies, et al., 2018). Contudo, Preez et al. (2017) indicam que uma marca sozinha é incapaz de gerar vantagem competitiva, pois pode ser facilmente copiada. Considerando a marca como recurso competitivo, Sérgio et al. (2017) realizaram um

estudo no qual instituições bancárias brasileiras utilizavam-se das redes sociais para construção de marca e imagem. Segundo os autores, o uso de contas-chave enfatiza o compartilhamento de informações entre a organização e os usuários, mas não reforça a interação entre eles; detectaram ainda que as instituições financeiras estão em um estágio embrionário em seu caminho de interação com usuários com uso das mídias sociais, sendo que bancos privados aparentemente trabalham melhor sua imagem por meio de ferramentas digitais, enquanto bancos públicos trabalham de maneira mais eficaz sua imagem por meio de serviços prestados, sendo que TI é apenas um complemento.

Considerando as redes sociais, não foi verificado o uso dentro de uma estratégia de comunicação integrada com suas demais ações, o que pode comprometer a imagem que instituições bancárias desejam transmitir ao público (Sérgio et al., 2017). Assim, a assimilação da marca pelo público interno torna-se essencial para a diferenciação desta, podendo também o marketing interno trabalhar o alinhamento dos objetivos de mercado e a prestação de serviços com o comportamento dos funcionários (Boukis et al., 2017).

O cliente interno faz a mediação entre os serviços oferecidos pelas empresas e o consumidor final (Mazzarolo et al., 2021), sendo um importante elo entre a organização e os seus clientes (Bailey et al., 2016). Sendo assim, a implantação de um ambiente interno favorável pode gerar funcionários mais comprometidos com melhor desempenho no trabalho, precedendo um público externo satisfeito (Yu et al., 2019). A ausência de incivilidade no trabalho, que está relacionada com a ausência de comportamentos rudes e estressantes dentro do ambiente laboral pode contribuir também para este ambiente interno favorável (Andrade,2020).

O estudo de Braga et al. (2002), considerando cooperativas de crédito, mostrou que mais investimento em marketing interno produz resultados positivos. Entretanto, na literatura pesquisada, foram encontrados apenas os estudos de Birtwistle et al. (1999), Girod (2005) e Nandan (2005) que tinham como objetivo compreender as razões para justificar o desalinhamento entre a compreensão dos gestores comparada à do cliente, dando importância unicamente ao que a organização entende que o cliente enxerga em sua marca. Porém, nenhum dos autores mencionados analisou de que forma a empresa apreciaria que seus funcionários identificassem a marca, comparando com a real percepção. Saber como funcionários e clientes assimilam os elementos da marca da empresa (imagem) e sua forma de desenvolvimento e comunicação (identidade), se constitui um problema ainda a ser explorado (Pinto, 2013). Diante deste contexto, definiu-se como pergunta central nesse estudo: Qual o impacto do marketing interno no engajamento no trabalho, na percepção da imagem da marca pelos funcionários da empresa, na ausência de incivilidade no ambiente de trabalho e como isso pode ou não gerar vantagem competitiva?

Portanto, o objetivo deste estudo é verificar se o marketing interno influencia no engajamento no trabalho, na imagem da marca percebida pelos funcionários de instituições financeiras brasileiras, na ausência de incivilidade no ambiente de trabalho e como estas relações podem influenciar uma percepção de vantagem competitiva.

Como justificativa teórica, esse trabalho tem a visão de complementar os artigos de Mazzarolo et al. (2021) que pesquisou os efeitos do marketing interno na percepção de vantagem competitiva e Mainardes et al. (2021) e Baley et al. (2016) que verificam a relação do marketing interno com a satisfação do trabalho no setor bancário e o comprometimento do funcionário com o banco. Nesse estudo também se verificou a geração de vantagem competitiva positiva embasado no estudo de Yu et

al. (2019) que investigou a melhoria do desempenho da empresa mantendo os funcionários em um ambiente salubre evitando assim o impacto negativo da alta rotatividade de mão de obra. Analisando assim, a influência do marketing interno com os clientes internos e associando-o a um modelo que analisa sua relação com imagem da marca, ausência de incivilidade e engajamento no trabalho. E avaliando se esses três pontos têm relação com a percepção de vantagem competitiva pelos seus funcionários.

Como justificativa prática, este trabalho pode contribuir para as instituições financeiras, que estão atravessando um momento em que o mercado está cada vez mais homogêneo e competitivo tendo necessidade de buscar diferenciação e geração de vantagem competitiva sustentável, com um olhar mais atencioso em relação ao seu público interno, para que estes colaboradores possam criar um elo positivo entre a empresa e o público final que são os clientes (Mainardes et al., 2021).

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MARKETING INTERNO

O mercado está cada vez mais exigente, fazendo com que as empresas precisem se reinventar a cada momento, uma vez que a buscar a satisfação do consumidor se tornou uma preocupação constante. Assim, a permanência das empresas no mundo corporativo implica no urgente direcionamento de suas forças para o atendimento das necessidades e desejos dos clientes (Birck, 2021). Este reforço positivo gerou valor para o acionista, tendo sido evidenciado que o marketing desempenha um papel importante na rentabilidade do banco (Chen, 2020). O marketing interno se diferencia do externo pois ele considera os funcionários de uma organização como seus primeiros clientes (De Bruin et al., 2021) desempenhando papel relevante no desenvolvimento de um ambiente favorável, incentivando comportamentos positivos (Mainardes et al., 2021) e tendo impacto positivo em relação ao engajamento e comprometimento destes funcionários (Davies et al., 2018). Neste cenário, o marketing interno surge como uma ferramenta de negócios para motivar os colaboradores no alcance de serviços de alta qualidade para o cliente final (Bailey et al., 2016; Boukis et al., 2017).

Huang e Sharyn (2017) definem marketing interno como uma abordagem estratégica que pode orientar a tomada de decisão gerencial. De Bruin et al. (2021) falam em seu estudo que o marketing interno objetiva aumentar a satisfação dos funcionários, ao mesmo tempo que cria qualidade no serviço e satisfação do cliente

externo, sendo estes funcionários um elo entre empresa e público externo (Bailey et al., 2016).

Os estudos de Davies et al. (2018) e Boukis et al. (2017) mostraram que o marketing interno pode influenciar positivamente as atitudes dos funcionários da linha de frente. Estes funcionários têm papel importante no processo de prestação de serviços (Khazaei et al., 2017). Devido a isto, o marketing interno deve ter como ênfase entender os funcionários como parceiros para alcançar o sucesso, não vendo estes como custo, aumentando assim o desempenho organizacional (Khazaei et al., 2017).

2.2 ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Funcionários motivados e satisfeitos no seu local de trabalho são um ponto essencial para uma venda bem-sucedida, e isso de transparecer ao cliente, uma vez que funcionários satisfeitos tratam os clientes de forma mais atenciosa do que se estiverem insatisfeitos (Medina, 2022). A existência de marketing interno ativo nas organizações faz com que elas consigam reter talentos, mantendo a rotatividade baixa, uma vez que se trata de uma forma de valorização dos colaboradores, motivando-os, satisfazendo suas necessidades e tornando-os fiéis à organização (Medina, 2022). Assim, de uma perspectiva da organização, colaboradores satisfeitos em suas atividades laborais podem ter um melhor desempenho, afetando o resultado da organização (Smith et al., 2020). Assim, a satisfação no trabalho é um dos fatores relacionados à fidelização no trabalho, podendo ser gerada por meio do marketing interno, levando à conclusão de que existe uma relação positiva entre satisfação no trabalho e marketing interno. Tal relação foi comprovada empiricamente e conceitualmente por Chang e Chang (2007) e Ro e Chen (2011).

De forma geral, quanto maior a concorrência entre empresas de um mesmo segmento, mais eficientes elas se tornam (BACEN, 2021). A busca por diferenciar-se teve como efeito a aceleração das mudanças e norteou os investimentos do mercado bancário brasileiro que buscou maior eficiência por meio de melhoria de processos, maior segurança e canais de serviços digitais. A motivação para isso foi a busca de adaptação à mudança de comportamento do consumidor brasileiro no que diz respeito a serviços bancários, consumidor esse que cada vez mais prioriza os meios digitais para realização de suas transações (Silva & Marchesini, 2023).

Em seu estudo, Kim e Hyun (2017) definem engajamento no trabalho como um estado de espírito positivo relacionado ao trabalho que é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção, sendo vigor a vontade e a determinação para se engajar em seu trabalho com altos níveis de energia; dedicação é encontrar significado e propósito em seu trabalho; e absorção é o foco e imersão no trabalho de tal forma que o tempo passa mais rápido. Engajamento no trabalho é um dos indicadores importantes da saúde de uma organização devido a influência que exerce no desempenho, rotatividade e satisfação no trabalho (Pattnaik & Panda, 2020) tendo um impacto positivo na criatividade dos funcionários e sendo uma variável responsável por níveis mais baixos de absenteísmo, desgaste no trabalho e rotatividade (Kim & Hyun, 2017). Neste contexto, o engajamento no trabalho está recebendo atenção da área de recursos humanos das empresas pois há convicção de que o estado psicológico positivo das organizações aumenta a motivação para o trabalho e melhora o desempenho individual e organizacional (Kim & Hyun, 2017).

Ao mesmo tempo em que o apoio dos supervisores aumenta o engajamento no trabalho, os gerentes também devem induzir o engajamento nos trabalhadores (Pattnaik & Panda, 2020) e entender o relacionamento e interações entre funcionários,

desenvolvendo um ambiente favorável para o desenvolvimento de condutas que contribuam para entregas de qualidade (Mainardes et al., 2021). Pessoas engajadas experimentam experiências de emoções positivas, estas abordagens positivas estão naturalmente conectadas ao bom desempenho, exibindo comportamento proativo e um clima organizacional positivo (Kim & Hyun, 2017).

Estudo de Mainardes et al. (2021) demonstrou que o marketing interno influencia diretamente o comportamento dos funcionários do setor bancário, sendo esta influência positiva para o engajamento no trabalho. Portanto, formula-se a seguinte hipótese:

H1: O marketing interno do banco influencia positivamente o engajamento no trabalho dos funcionários.

2.3 IMAGEM DA MARCA

Existe uma proliferação de marcas no mercado, neste contexto as empresas estão buscando distinguir suas marcas adotando algumas estratégias em relação a imagem da marca (Kaur & Kaur, 2019). Para muitas empresas de marketing a imagem da marca já é considerada tópico primário, produtos com imagem da marca mais forte podem melhorar a avaliação dos consumidores em relação ao produto ou serviço alvo, protegendo a empresa de outros concorrentes (Chinomona, 2016).

Apesar de ser bastante recorrente na literatura, a imagem da marca não possui uma definição universalmente aceita (Raji et al., 2019). Chinomona (2016) diz que a imagem da marca é a imagem mental que o consumidor possui com significados simbólicos e associações mantidas que levam a percepções racionais ou emocionais. Essa definição se difere da de Altaf et al. (2017) que por sua vez, diz que é o total de

impressões que o consumidor recebeu de várias fontes ou conjunto de crenças que um consumidor tem sobre determinada marca. Esta segunda se parece mais com a de Barreda et al. (2020) que diz que a marca é um conjunto de associações mantidas na mente dos indivíduos. Essas três definições de imagem da marca corroboram a opinião de Preez et al. (2017) que define marca como um conjunto de elementos funcionais e emocionais.

A imagem da marca é um importante fator para distinguir produtos de uma empresa em relação aos seus concorrentes (Kaur & Kaur, 2019) ajudando também na satisfação dos funcionários (Davies et al., 2018). Os aspectos físicos como embalagem e aparência física e aspectos intangíveis como crenças e emoções também englobam a imagem da marca (Raji et al., 2019).

Estudo de Raji et al. (2019) mostrou que, nos tempos atuais, as plataformas online e mídias sociais são de uso fundamental pelos profissionais de comunicação para criar estratégias de marketing junto aos consumidores, estes profissionais podem usar várias ferramentas para criar uma imagem de marca forte como nome, logotipo, embalagem e outros (Kaur & Kaur, 2019). Além das vantagens junto ao mercado consumidor, é visto também na literatura as vantagens que o marketing interno pode trazer junto aos funcionários de uma empresa em relação a terem uma visão positiva da imagem da marca corporativa, como por exemplo comprometimento e satisfação dos funcionários, aumentando o engajamento destes (Davies et al., 2018).

Estudos de Davies et al. (2018) e Boukis et al. (2017) mostraram que o marketing interno reflete a orientação da empresa para entregar valor aos seus funcionários, sendo relevante destacar que uma imagem da marca vista como positiva pelo público interno pode melhorar a atuação dos funcionários, principalmente os da

linha de frente que são o principal elo entre as empresas e o cliente final. Dessa forma, formula-se a segunda hipótese:

H2: O marketing interno do banco influencia positivamente a imagem da sua marca na visão dos funcionários.

2.4 AUSÊNCIA DE INCIVILIDADE NO TRABALHO

O estresse ocupacional é uma reação prejudicial, que ocorre física e/ou emocionalmente, quando as cobranças feitas pelo trabalho não são condizentes aos recursos, necessidades ou capacidades do trabalhador, sendo um problema dominante e custoso na atualidade (Reatto, 2014). A civilidade, quando considerada no contexto de relações laborais, está relacionada à cordialidade e à polidez dos colegas no ambiente de trabalho. Por outro lado, a incivilidade está relacionada a comportamentos rudes que desprezam normas estabelecidas no grupo de trabalho, podendo ser chamados de comportamentos desviantes e antissociais (Andrade, 2020).

Alguns autores definem incivilidade no local de trabalho como comportamento divergente, mas que é de baixa intensidade, propositadamente duvidoso frente à violação de normas de respeito aceitas mutuamente (Andersson & Pearson, 1999), podendo ocasionalmente não haver clareza na vontade de prejudicar o colega (Penney & Spector, 2005). Normalmente a incivilidade se apresenta como tratamentos maus realizados de forma disfarçada, causadas por colegas de trabalho, chefes e/ou até mesmo público externo (clientes), podendo transformar-se em condutas agressivas que gradativamente aumentam de intensidade, descritos como grosseiros e indelicados , nos quais há falta de empatia em relação aos outros (Andersson & Pearson, 1999; Cortina, 2008; Cortina et al., 2001; Loh & Loi, 2018; Reio Jr. & Trudel,

2017; Schilpzand et al., 2014; Torkelson et al., 2016). Tais comportamentos geram resultados negativos tanto para quem presencia como para quem sofre, afetando não somente aos empregados mas também os resultados da organização (Nitzsche, 2015; Stover, 2017).

A incivilidade no local de trabalho pode ter impacto negativo sobre os funcionários, afetando seu humor, sua identidade social e sua cognição, podendo levá-los a sentimentos de medo, raiva ou até mesmo ser causa de turnover (Barling et al., 2001). As vítimas de comportamento incivil se mostram menos comprometidos com o trabalho, são menos motivados e apresentam menos satisfação com o trabalho do que os funcionários que não experenciam essas situações (Bunk & Magley, 2013; Schilpzand et al., 2014; Wilson & Holmvall, 2013; Zhou et al., 2015).

Assim, a incivilidade no trabalho está diretamente relacionada ao engajamento no trabalho pois estudos mostram que indivíduos que experimentam incivilidade organizacional, apresentam esgotamento de alguns recursos, tal como o humor positivo, restando um afeto negativo ao final da jornada de trabalho, ocorrendo também diminuição do bem-estar psicológico, bem-estar físico e comprometimento afetivo com a organização (Torkelson et al., 2016; Zhou et al., 2015). Assim, dada a relação positiva do marketing interno com o aumento do engajamento no trabalho devido à ausência de incivilidade no ambiente de trabalho, formula-se, assim, a terceira hipótese:

H3: O marketing interno do banco influencia positivamente a ausência de incivilidade no ambiente do trabalho.

2.5 VANTAGEM COMPETITIVA

O sistema bancário passa por mudanças substanciais em relação a sua estrutura, não apenas física, mas também tecnológica e de relacionamento com o público externo, este fato, juntamente com a entrada de novos concorrentes cria desafios para que as instituições financeiras obtenham vantagem competitiva (Mazzarolo et al., 2021).

Existem muitos conceitos de vantagem competitiva, a vista no estudo de Dixit et al. (2021) vantagem competitiva é definida como uma conquista estratégica que produz um valor que não está sendo usado pelos atuais e potenciais concorrentes. Há na literatura estudos que nos mostram alguns exemplos do que pode ser uma fonte de vantagem competitiva, como criar um valor difícil de imitar, atingir custos mais baixos sem comprometer a qualidade, implementação de recursos inovadores (Correia et al., 2021; Dixit et al., 2021; Ferreira & Coelho, 2020). As empresas viram a necessidade de se adequarem ao mercado, uma vez que este não deseja apenas um custo menor e ganhos de margem não virão por vendas por escala. Dependendo dos desejos e necessidades do consumidor e das condições de compra, muitos clientes podem se dispor a pagar mais produtos ou serviços personalizados, por tratamentos diferenciados, e a adaptação a essas condições do público-alvo proporciona vantagens competitivas para as empresas que utilizam essas estratégias (Rocha, 2019). De fato, é importante entender que conhecer as vontades dos clientes se tornou indispensável para a tomada de decisão dentro das empresas (Rocha, 2019).

Estudo de Mazzarolo et al. (2021) indica que a percepção que os funcionários de uma empresa têm em relação à vantagem competitiva pode ser importante para uma organização, pois, na medida em que estes empregados estão convencidos de

que a empresa em que trabalham é superior em relação aos concorrentes, este convencimento pode influenciar positivamente o comportamento e as atitudes dos empregados, que são um elo importante entre o serviço oferecido e o cliente final. Davies et al. (2004) advogam a posição intermediária da marca, entre a visão dos clientes e dos funcionários. Se aos funcionários, a visão gera sensação de satisfação, haverá como resultado sua permanência na empresa, enquanto ao cliente, essa satisfação resultará em lealdade e, consequentemente, aumento de vendas. Isto se explica porque pessoas são motivadas a consumir produtos e serviços cuja imagem é alinhada com a sua, portanto, maior harmonização entre a percepção do consumidor e a imagem empresarial, maiores as chances dele se tornar um cliente satisfeito (Heath & Scott, 1998) e da empresa atender melhor as suas expectativas (Burt & Sparks, 2002).

Estudo de Silva e Lopes (2021) mostra que o engajamento no trabalho tem um efeito positivo no desempenho dos funcionários, indicando também uma relação positiva com a performance organizacional e individual. Buscando entender melhor como o engajamento no trabalho se relaciona com a geração de vantagem competitiva para uma empresa, formula-se a quarta hipótese:

H4: O engajamento no trabalho dos funcionários influencia positivamente a percepção dos mesmos sobre a vantagem competitiva do banco.

Atualmente, criar e manter marcas fortes é um desafio, mas, ao mesmo tempo, uma fonte confiável de vantagem competitiva para as empresas (Bastos, 2015). Estudo de Altaf et al. (2017) diz que a imagem da marca vem antes da fidelidade à marca, tendo encontrado uma relação positiva entre essas duas variáveis, mostrando que a imagem de uma marca ajuda os consumidores a coletar informações,

diferenciando marcas, gerando pensamentos positivos, dando aos consumidores um motivo para comprar produtos ou serviços de determinada marca.

Correia et al. (2021) diz que a empresa deve implementar uma estratégia única de criação de valor em relação aos concorrentes, sendo evidente a importância que a direção da empresa deve dar à visão e conceito da marca e à transmissão de valores como forma de diminuir os ruídos quando da comunicação de sua identidade (De Chernatony & Drury, 2004). Visando colaborar com a literatura, no sentido de entender melhor a relação entre a imagem da marca vista pelos empregados de uma empresa e a influência na percepção de vantagem competitiva pelo banco, formula-se a quinta hipótese:

H5: A imagem da marca vista pelos funcionários influencia positivamente a percepção dos mesmos sobre a vantagem competitiva do banco.

A satisfação do cliente quando da efetivação de uma venda não está garantida apenas pela qualidade intrínseca de um produto ou serviço (Andrade dos Santos et al., 2022; Elrehail et al., 2019; Pei et al., 2020). O atendimento tem se mostrado fator primordial na estratégia competitiva das organizações (Andrade dos Santos et al., 2022; Elrehail et al., 2019; Pei et al., 2020). Além de treinamento, organização, gestão e ofertas de produtos, as empresas devem ter um item essencial como base para seu diferencial competitivo: o atendimento (Andrade dos Santos et al., 2022; Elrehail et al., 2019; Pei et al., 2020). A promoção de mudanças e adaptações, estabelecendo ações corretivas e contínuas na busca de níveis de excelência para atender aos desejos, necessidades e demandas dos clientes é uma necessidade constante (Andrade dos Santos et al., 2022; Elrehail et al., 2019; Pei et al., 2020). Entretanto, para que tal intento seja atingido, faz-se necessário um olhar para o chamado atendimento interno, perguntando-se se a empresa que exige muito em qualidade no atendimento ao

cliente também oferece, proporcionalmente, um tratamento de qualidade a seus colaboradores de modo que eles possam propiciar um bom atendimento aos clientes (Wolter et al., 2019).

Nesse contexto, a incivilidade no local de trabalho, caracterizada por maus-tratos, oriundos de supervisores hierárquicos, colegas de trabalho e/ou clientes, podendo se transformar em comportamentos agressivos, indelicados e grosseiros, pode ser fonte geradora de resultados negativos uma vez que afeta funcionários e, consequentemente, os resultados da organização (Loh & Saleh, 2022; Nitzsche, 2015). Assim, é lícito pensar que a incivilidade no local de trabalho afetaria, de alguma forma, a vantagem competitiva de empresas, por afetar seu capital psicológico positivo na forma de autoeficiência, esperança, otimismo e resiliência (Chen et al., 2021). Diante do exposto construiu-se a sexta hipótese:

H6: A ausência de incivilidade no ambiente de trabalho influencia positivamente a percepção dos funcionários sobre a vantagem competitiva do banco.

2.6 MODELO PROPOSTO

O modelo proposto visa testar as relações entre marketing interno, engajamento no trabalho, imagem da marca vista pelos funcionários e ausência de incivilidade no trabalho por meio de hipóteses propostas a partir dos construtos utilizados. Neste presente estudo, foi verificada a relação do marketing interno com três diferentes construtos que são o engajamento no trabalho, a imagem da marca, ausência de incivilidade no trabalho, e como esta relação pode gerar vantagem competitiva para uma empresa, conforme ilustrado na Figura 1.

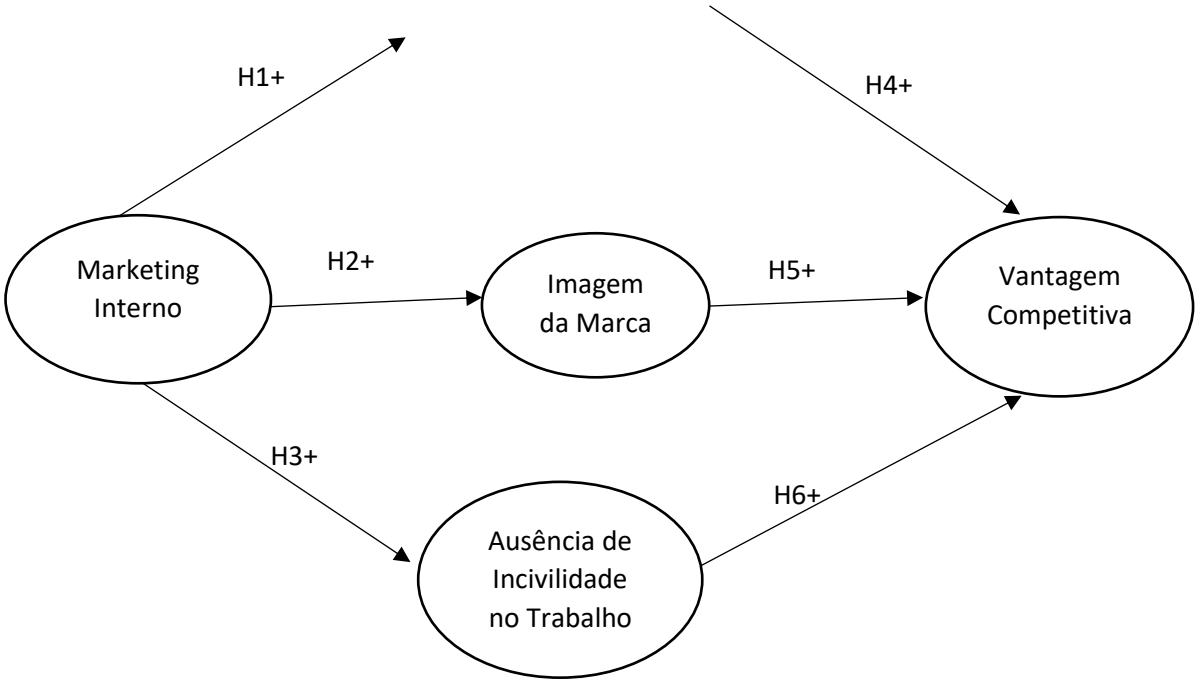

Figura 1: Modelo proposto
Fonte: Elaboração própria

O modelo proposto busca avaliar a influência do marketing interno (Mainardes et al., 2019), no engajamento no trabalho (Mainardes et al., 2019), na imagem da marca vista pelos funcionários (Altaf et al., 2017), e na ausência de incivilidade no ambiente de trabalho sentida pelos funcionários (Altaf et al., 2017); e se há uma relação positiva desses na vantagem competitiva (Mazzarolo et al., 2021), gerando criação de valor em relação aos concorrentes (Correia et al., 2021). O quadro completo de construtos e os respectivos indicadores utilizados para a pesquisa se encontra no Apêndice A enquanto o questionário, que totalizou 37 questões, encontra-se no Apêndice B.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesse estudo foi de abordagem quantitativa, descritiva, com corte transversal e uso de dados primários. O campo de estudo escolhido foi o mercado financeiro brasileiro, com foco específico no setor bancário. A população-alvo consistiu em funcionários de diversos bancos. A técnica de amostragem adotada foi a não probabilística, selecionando um grupo de respondentes de uma população maior, pois nem todos tiveram a oportunidade de participar da pesquisa. A amostra foi selecionada com base na acessibilidade, buscando incluir o maior número possível de pessoas habilitadas para responder.

Para coletar os dados, foi criado um questionário no Google Forms, o qual foi aplicado inicialmente em um pré-teste com 15 respondentes. O pré-teste teve por finalidade avaliar possíveis dificuldades dos respondentes quanto à compreensão da estrutura das frases usadas, tempo de resposta para completar o questionário ou alguma outra inquietude que pudesse ser antecipada em relação à coleta da amostra final. O link do questionário foi disponibilizado em grupos de WhatsApp e enviado por e-mails pessoais. A pesquisa teve como objetivo testar as relações entre os construtos marketing interno (Mainardes et al., 2019) com 13 itens, engajamento no trabalho (Mainardes et al., 2019) com 9 itens, imagem da marca (Altaf et al., 2017) com 4 itens, ausência de incivilidade no trabalho (Osatuke et al., 2009) com 8 itens e vantagem competitiva (Mazzarolo et al., 2021) com 3 itens, com base nas hipóteses propostas. Os construtos utilizados foram previamente traduzidos para o português e suas referências foram citadas. As afirmações foram avaliadas com base em uma escala Likert de 1 a 5, onde 1 representava discordância total e 5 indicava concordância total.

O uso de um instrumento de coleta único para coleta das informações em campo, todas obtidas em um mesmo momento, pode trazer consigo o risco de viés do método comum, influenciando a forma de resposta via erro sistemático (Casaló et al., 2010; Podsakoff et al., 2003; Podsakoff & Organ, 1986). Para minimizar este efeito foram tomados os cuidados a seguir, chamados por Podsakoff et al. (2003) e Podsakoff e Organ (1986) de métodos processuais:

a) Proteção do anonimato dos respondentes, reduzindo sua apreensão no momento das respostas;

b) Garantia aos respondentes de que não havia respostas certas ou erradas e que eles deveriam responder as perguntas de forma honesta, pois o que interessava era sua opinião;

c) Aleatoriedade na ordem de apresentação das questões aos respondentes, contrabalançando as variações sofridas por eles e que afetariam suas respostas na medida em que o questionário fosse sendo respondido (cansaço, alterações de humor, maior disposição com as primeiras perguntas etc.).

A despeito disso, os dados coletados foram testados quanto à variância do método comum pelo teste de fator único de Harman para se verificar o grau de risco que o viés do método comum ofereceria à interpretação dos resultados encontrados no trabalho (Podsakoff et al., 2003; Podsakoff & Organ, 1986). Para a análise dos dados, foi utilizada a Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares - Structured Equation Modeling* – PLS-SEM), sendo que inicialmente o modelo de mensuração foi avaliado por meio da análise de componentes confirmatória (ACC), etapa executada em PLS-SEM para validação dos construtos (Hair et al., 2020).

Inicialmente, foram analisadas as cargas fatoriais, seguida da verificação da consistência interna pelos indicadores de Confiabilidade Composta (CC), Alfa de Cronbach e Rho_a. A validade convergente foi verificada através da análise da variância média extraída (AVE). A AVE é um indicador utilizado para avaliar a validade dos instrumentos de coleta utilizados, e o indicadores Alfa de Cronbach, Rho_a e Confiabilidade Composta fornecem uma medida razoável de confiabilidade desses mesmos instrumentos, sendo complementares por compensarem limitações individuais que algum deles possa apresentar (Bueno, 2021; Dijkstra, & Henseler, 2015; Hair et al., 2019).

Adicionalmente foi testada a validade discriminante das escalas, desta feita usando-se três critérios diferentes: HTMT (Heterotrait-Monotrait), Fornell-Larcker e cargas cruzadas, conforme proposto por Hair et al. (2019). Tais análises verificam a existência de possíveis associações adicionais indesejáveis e não previstas inicialmente no modelo.

Após a validação dos construtos, foi realizado o teste de hipóteses e verificada a qualidade do ajustamento do modelo (R^2) assim como sua validade preditiva (Q^2). Também foi verificado o fenômeno de multicolinearidade por meio do fator de inflação da variância (VIF) (Hair et al., 2016). No que se refere à qualidade do modelo estrutural, o coeficiente R^2 foi calculado para avaliar a proporção da variância das variáveis dependentes que pode ser explicada pelas variáveis independentes incluídas no modelo.

Para testar a validade preditiva do modelo, foi calculado o coeficiente Q^2, que representa a capacidade do modelo de fazer previsões precisas em novos conjuntos de dados. A compreensão das relações entre esses fatores, incluindo as cargas cruzadas, R^2 e Q^2, e a adoção de medidas embasadas em evidências podem ser

determinantes para os resultados positivos desse trabalho. Adicionalmente foram testados o tamanho do efeito (f^2), para verificar ordem de relevância das variáveis preditoras para explicar cada variável dependente no modelo estrutural, e a relevância preditiva relativa (q^2), que indicam a contribuição de cada variável independente na construção da relevância preditiva de cada construto endógeno.

Capítulo 4

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 ANÁLISE ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Foram obtidas 369 respostas válidas ao questionário apresentado, número considerado adequado para que seja feita a análise pelo método estatístico PLS-SEM. Tal método tem sido utilizado principalmente, embora não exclusivamente, em pesquisas ciências sociais e marketing, sendo indicado para amostras cuja distribuição não é normal (Ringle et al., 2014; Wong, 2013).

Inicialmente foram feitas análises descritivas de modo a caracterizar a amostra sob estudo. A Tabela 1 mostra a distribuição por sexo, faixa etária, banco em que o respondente trabalha, setor em que trabalha, se quando respondeu o questionário estava vivenciando sua primeira experiência profissional no setor bancário, e o tempo de trabalho em banco.

TABELA 1 – CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA

Característica	Categoria	Frequência	%	% acumulada
Sexo	Feminino	145	39,3	39,3
	Masculino	224	60,7	100,0
Faixa etária	De 17 a 25 anos	34	9,2	9,2
	De 26 a 35 anos	104	28,2	37,4
	De 36 a 45 anos	143	38,7	76,1
	De 46 a 55 anos	52	14,1	90,2
	De 56 a 65 anos	29	7,9	98,1
	De 66 a 72 anos	7	1,9	100,0
Banco em que trabalha	Banco do Nordeste	304	82,4	82,4
	Bradesco	3	0,8	83,2
	Santander	2	0,5	83,7
	Caixa Econômica Federal	3	0,8	84,6
	Banco do Brasil	15	4,1	88,6
	Banco da Amazônia	8	2,2	90,8

	Banco Itaú	34	9,2	100,0
Setor em que trabalha	Unidade de Negócios (Agências)	328	88,9	88,9
	Área Meio (Superintendência, Centrais, Direção Geral etc.)	41	11,1	100,0
Primeira experiência profissional no setor bancário	Não	85	23,0	23,0
	Sim	284	77,0	100,0
Tempo de trabalho em banco	De 1 a 5 anos	89	24,1	24,1
	De 6 a 10 anos	120	32,6	56,7
	De 11 a 15 anos	45	12,2	68,9
	De 16 a 20 anos	69	18,7	87,6
	De 21 1 25 anos	19	5,1	92,7
	De 30 a 35 anos	7	1,9	94,6
	De 36 a 40 anos	13	3,5	98,1
	De 41 a 49 anos	7	1,9	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

No que diz respeito ao sexo, verifica-se maior presença de homens na amostra considerada, porém número percentualmente não acentuado. No caso dos bancos onde os respondentes trabalhavam, há uma forte concentração no Banco do Nordeste devido a amostra ter sido por conveniência e o autor do presente estudo trabalhar nesta instituição. Quanto ao setor em que os respondentes atuavam, verifica-se grande concentração nas Unidades de Negócios (Agências) o que é um ponto positivo para a pesquisa, uma vez que demonstra a variabilidade de fontes de informação uma vez que muitas agências foram envolvidas no estudo para chegar-se ao número de respondentes alcançado.

Quando se perguntou ao respondente se ele estava vivenciando no momento da pesquisa sua primeira experiência neste setor ou não, verificou-se que mais de três quartos dos respondentes estavam em sua primeira experiência no setor bancário, o que não significa dizer que era sua primeira experiência profissional, o que pode ser constatado pela idade e tempo de trabalho em banco, logo a seguir. No que diz respeito à faixa etária, há variabilidade expressiva, com amplitude de 17 a 72 anos, com maiores concentrações nas faixas de 26 a 45 anos. Quando o tema se volta para

o tempo de trabalho em banco, verifica-se o mesmo fenômeno, com larga amplitude (de 1 a 49 anos), e maiores concentrações em períodos envolvendo de 6 até 20 anos.

4.2 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Inicialmente, para avaliar a sensibilidade das análises realizadas ao viés do método comum (Chin et al., 2012; Fuller et al., 2016; Kock et al., 2021; Podsakoff et al., 2003), foi feito o teste de fator único de Harman, para verificar se uma única variável latente seria responsável por todos os indicadores usados. O teste mostra se a variância gerada pelo método comum (uso de um questionário único para coleta de todas as respostas), derivada de erro sistemático na coleta dos dados, implica em risco considerável aos procedimentos analíticos usados. Os resultados mostraram não haver risco de variância do método comum uma vez que o fator único foi capaz de extrair apenas 38% da variância total explicada.

Após o teste de variância do método comum, realizou-se a avaliação da confiabilidade e da validade convergente das escalas. A confiabilidade indica que as frases que foram usadas no instrumento de coleta, e estão associadas a uma determinada variável latente, estão relacionadas entre si. A validade convergente indica que essas mesmas frases estão medindo seu construto correspondente, porém nenhum outro. A Tabela 2 resume os parâmetros de validade convergente (AVE) e confiabilidade (Alfa de Cronbach, Rho_a e Confiabilidade Composta - CC) das escalas usadas no presente estudo. Tais escalas apresentaram parâmetros considerados adequados, conforme literatura (Alfa $\geq$ 0,7; Rho_a $\geq$ 0,7; CC $\geq$ 0,7; AVE $\geq$ 0,5) (Hair et al., 2019).

TABELA 2 – CONFIABILIDADE (ALFA, RHO_A, CC) E VALIDADE CONVERGENTE (AVE) DAS ESCALAS

Construtos	Alfa de Cronbach	Rho_a	Confiabilidade Composta (CC)	Variância Média Extraída (AVE)
Engajamento no Trabalho	0,936	0,944	0,947	0,693
Imagem da Marca	0,844	0,858	0,895	0,683
Ausência de Incivilidade no Trabalho	0,908	0,909	0,926	0,610
Marketing Interno	0,880	0,881	0,903	0,509
Vantagem Competitiva	0,664	0,664	0,817	0,598

Fonte: Dados da pesquisa.

No que diz respeito às métricas de confiabilidade alfa de Cronbach e Rho_a, apenas a escala de Vantagem Competitiva não atingiu os valores mínimos recomendados pela literatura (≥0,7). A despeito disso, a literatura mostra a volatilidade da medida do Alfa de Cronbach (Hair et al., 2009, 2019), questiona a qualidade de sua estimativa (Marôco & Garcia-Marques, 2006) e mostra a qualidade da Confiabilidade Composta em relação aos dois outros indicadores (Hair et al., 2019). Outro ponto é que a escala de Vantagem Competitiva contém três assertivas, número mínimo obrigatório para a realização da análise de componentes confirmatória (Hair et al., 2009), sendo que todas elas têm carga fatorial superior a 0,7, indicando que o fator explica mais de 50% da variação do indicador (Ringle et al., 2014). Em função desse quadro, optou-se por manter a escala de Vantagem Competitiva em sua forma original entendendo que não haveria dano para as análises subsequentes. Feitas estas análises, realizou-se a verificação da validade discriminante das escalas, usando-se os critérios de cargas cruzadas, HTMT e Fornell-Larcker.

Cargas fatoriais são a correlação de cada uma das variáveis medidas (frase, assertiva ou indicador) com o construto a ela ligado, mostrando a correspondência entre as variáveis e o construto. As cargas fatoriais são a forma de analisar a função que cada variável tem na tipificação do construto. Quanto maiores as cargas, mais representativa do construto é a variável (Hair et al., 2009).

Acontece porém que uma única frase pode estar relacionada a mais de um fator diferente, sendo preciso que se verifique a ocorrência de carregamento cruzado, quando uma frase apresenta-se conectada de forma significativa a uma variável latente diferente daquela que se esperava quando da proposição do modelo teórico (Hair et al., 2009, 2014). Tal análise é de caráter qualitativo (alinhamento de cada frase a seu respectivo construto), porém também apresenta elementos quantitativos (valor da carga fatorial de um indicador em um determinado construto). Como mostrado na Tabela 3, as cargas dos itens (frases) estão alinhadas aos construtos conforme esperado (maior valor), conforme recomendado por Hair et al. (2011).

TABELA 3 – VALIDADE DISCRIMINANTE DAS ESCALAS - CRITÉRIO DE CARGAS CRUZADAS

Indicador	Engajamento no Trabalho	Imagem da Marca	Ausência de Incivilidade no Trabalho	Marketing Interno	Vantagem Competitiva
CIV1	0,452	0,500	0,790	0,447	0,286
CIV2	0,481	0,437	0,785	0,492	0,309
CIV3	0,491	0,468	0,748	0,488	0,339
CIV4	0,497	0,439	0,825	0,513	0,346
CIV5	0,514	0,416	0,830	0,501	0,347
CIV6	0,442	0,482	0,694	0,475	0,288
CIV7	0,522	0,524	0,810	0,478	0,338
CIV8	0,511	0,560	0,759	0,487	0,365
ET1	0,878	0,484	0,556	0,626	0,462
ET2	0,875	0,486	0,518	0,629	0,472
ET3	0,901	0,506	0,556	0,660	0,480
ET4	0,881	0,537	0,567	0,637	0,499
ET5	0,846	0,480	0,493	0,583	0,390
ET6	0,727	0,483	0,487	0,544	0,349
ET7	0,759	0,506	0,493	0,464	0,348
ET8	0,774	0,511	0,507	0,468	0,351
IM1	0,554	0,818	0,546	0,527	0,351
IM2	0,463	0,880	0,540	0,527	0,404
IM3	0,529	0,871	0,520	0,544	0,416
IM4	0,418	0,727	0,402	0,389	0,301
MI01	0,564	0,430	0,505	0,710	0,440
MI02	0,552	0,448	0,490	0,738	0,462
MI03	0,547	0,475	0,461	0,729	0,429
MI05	0,413	0,449	0,359	0,715	0,473

MI06	0,446	0,429	0,399	0,733	0,471
MI08	0,416	0,329	0,374	0,698	0,444
MI09	0,463	0,369	0,479	0,730	0,428
MI10	0,513	0,441	0,440	0,726	0,495
MI13	0,525	0,493	0,449	0,638	0,376
VC1	0,367	0,396	0,293	0,369	0,769
VC2	0,391	0,340	0,327	0,507	0,781
VC3	0,423	0,307	0,355	0,572	0,771

Fonte: Dados da pesquisa.

Como pode ser verificado, a maioria dos indicadores (frases ou assertivas) apresentam cargas fatoriais superiores a 0,708, indicando que o construto explica mais de 50% da variação do indicador, fornecendo assim a confiabilidade aceitável do item, caracterizando a chamada validade fatorial (Hair et al., 2019), o que é um subproduto da análise das cargas cruzadas. Alguns poucos que mostram carga levemente abaixo do valor de corte (CIV6, MI08 e MI13), mostraram diferenças na segunda ou terceira casa decimal, diferenças essas que não afetaram os resultados de confiabilidade e validade avaliados anteriormente, fazendo com que as referidas frases não fossem descartadas.

A assertiva MI11 (Os funcionários do banco em que trabalho são mantidos por salários competitivos em comparação com o mercado) foi descartada por apresentar carga cruzada, e as assertivas ET9 (Eu “me deixo levar” pelo meu trabalho), MI4 (O banco em que trabalho me permite usar meu próprio julgamento para resolver problemas), MI7 (O banco em que trabalho tem canais internos de comunicação interativos), e MI12 (O banco em que trabalho tem programas abrangentes de benefícios) também o foram por apresentar baixa carga fatorial e, consequentemente, não contribuírem para a confiabilidade e validade de suas respectivas escalas.

Feitas as análises de cargas cruzadas, realizou-se o procedimento preconizado por Fornell e Larcker (1981), no qual se compara a raiz quadrada da variância média

extraída (AVE) de cada construto com a correlação de Pearson calculada entre eles. Em havendo validade discriminante, os valores de correlação apresentam-se menores do que a raiz quadrada das AVE das escalas. Como pode ser visto na Tabela 4, a correlação entre os construtos mostrou-se inferior à raiz quadrada da AVE de cada construto, mostrando haver validade discriminante entre as escalas usadas na mensuração das variáveis latentes.

TABELA 4 – VALIDADE DISCRIMINANTE DAS ESCALAS USADAS - CRITÉRIO FORNELL-LARCKER

Construtos	1	2	3	4	5
1. Engajamento no Trabalho	**0,832**				
2. Imagem da Marca	0,596	**0,826**			
3. Ausência de Incivilidade no Trabalho	0,627	0,612	**0,781**		
4. Marketing Interno	0,699	0,607	0,622	**0,714**	
5. Vantagem Competitiva	0,509	0,449	0,421	0,625	**0,773**

Nota: valores na diagonal são a raiz quadrada da AVE de cada construto
Fonte: Dados da pesquisa.

Como última medida da validade discriminante das escalas utilizadas, usou-se o critério razão heterotrait-monotrait (HTMT) (Henseler et al., 2015). Tal critério é baseado na matriz *multitrait-multimethod* e é recomendado que seu valor seja inferior a 0,90, e, para pesquisadores mais conservadores, inferior a 0,85. Como pode ser visto na Tabela 5, todos os valores de razão HTMT atenderam aos parâmetros que garantem a validade discriminante das escalas.

TABELA 5 – VALIDADE DISCRIMINANTE DAS ESCALAS USADAS - CRITÉRIO RAZÃO HTMT

Construtos	1	2	3	4	5
1. Engajamento no Trabalho					
2. Imagem da Marca	0,675				
3. Ausência de Incivilidade no Trabalho	0,681	0,696			
4. Marketing Interno	0,755	0,693	0,689		
5. Vantagem Competitiva	0,639	0,597	0,539	0,817	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Terminando-se esta etapa, foi constatado que todos os parâmetros (confiabilidade, validade convergente e validade discriminante) apresentaram índices

satisfatórios, mostrando que as escalas usadas foram adequadas para medir os construtos considerados no trabalho.

4.3 AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

Feita a validação do modelo de mensuração, passou-se à avaliação do modelo teórico proposto, verificando-se a significância estatística das relações consideradas nas hipóteses H1 a H6. Para tal foi utilizada a técnica de *bootstrapping* com 5.000 reamostragens (Hair et al., 2014; Vinzi et al., 2010) obtendo-se os coeficientes de caminho apresentados na Tabela 6, na qual se observam os caminhos propostos pelas referidas hipóteses.

TABELA 6 – COEFICIENTES DE CAMINHO (B), TAMANHO DO EFEITO (f^2) E RELEVÂNCIA PREDITIVA RELATIVA (q^2)

Hipóteses e efeitos		Sem controles		Com controles			
Hipóteses	Efeitos diretos	Coeficiente b	Valor p	Coeficiente b	Valor p	f^2	q^2
H1	MI → ET	0,701	<0,001	0,701	<0,001	0,957	0,821
H2	MI → IM	0,610	<0,001	0,610	<0,001	0,592	0,445
H3	MI → AIT	0,625	<0,001	0,625	<0,001	0,637	0,522
H4	ET → VC	0,337	<0,001	0,340	<0,001	0,088	0,061
H5	IM → VC	0,194	0,003	0,189	0,005	0,030	0,007
H6	AIT → VC	0,093	0,163	0,097	0,152	0,007	0,009
	Efeitos indiretos						
	MI → ET → VC	0,237	<0,001	0,239	<0,001		
	MI → IM → VC	0,119	0,005	0,116	0,008		
	MI → AIT → VC	0,059	0,180	0,061	0,170		

Fonte: Dados da pesquisa.
Nota: MI – Marketing Interno, ET – Engajamento no Trabalho, IM – Imagem da Marca, AIT – Ausência de Incivilidade no Trabalho, VC – Vantagem Competitiva

Como pode ser verificado, à exceção da hipótese H6, todas as demais foram suportadas uma vez que os caminhos entre as variáveis foram significantes (valor p < 0,05). As hipóteses suportadas mostram relações positivas e significantes entre as variáveis consideradas.

Complementarmente, verificou-se se o sexo do respondente, setor em que atuam e se esta era sua primeira experiência profissional no setor bancário, poderiam afetar as relações encontradas e deveriam ser consideradas como variáveis de controle. Não foram encontradas relações significantes dessas variáveis de controle com os construtos endógenos do modelo considerado e nem qualquer diferença relevante nos efeitos entre os modelos com e sem as variáveis de controle (para detalhes das variáveis de controle, vide Figura 2).

A Figura 2 resume a relação entre as variáveis consideradas no modelo, incluindo as variáveis de controle, os coeficientes de caminho e sua significância, os coeficientes de determinação e relevância preditiva considerada.

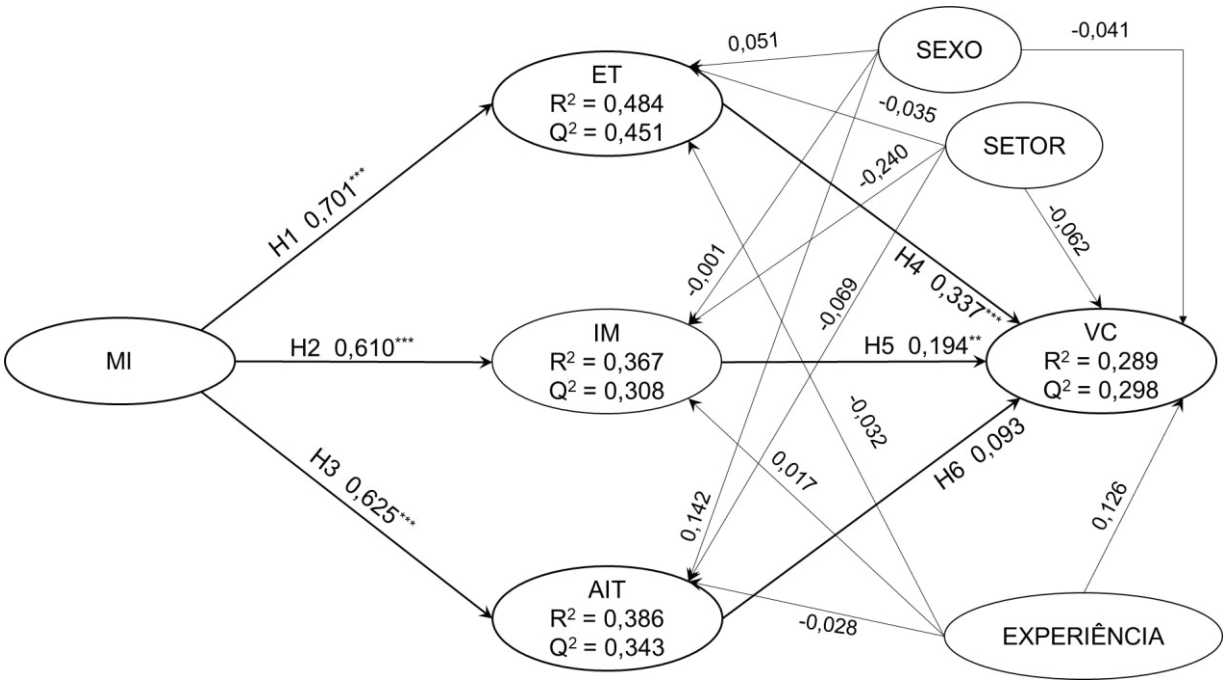

Figura 2 – Diagrama de caminhos
Nota: MI – Marketing Interno, ET – Engajamento no Trabalho, IM – Imagem da Marca, AIT – Ausência de Incivilidade no Trabalho, VC – Vantagem Competitiva, R^2 – Coeficiente de determinação, Q^2 – Relevância preditiva, $^{**}p<0,01$, $^{***}p<0,001$

Por outro lado, foram encontrados efeitos indiretos de Marketing Interno sobre Vantagem Competitiva por meio de Engajamento no Trabalho e por meio de Imagem da Marca, o que significa dizer que estas duas variáveis poderiam atuar como

mediadores na relação entre Marketing Interno e Vantagem Competitiva. Entretanto, como esse não era o objetivo do trabalho, optou-se por deixar essa possibilidade para estudos futuras, quando poderá ser verificado mais especificamente se Engajamento no Trabalho e Imagem da Marca podem exercer efeito mediador entre Marketing Interno e Vantagem Competitiva.

A análise dos coeficientes de determinação ($R^2_{ajustado}$) dos construtos endógenos presentes no modelo se encontram na Tabela 7. Tecnicamente, os coeficientes de determinação indicam quanto da variância dos construtos endógenos é explicada pela variância dos construtos exógenos, ou seja, quanto uma variável é explicada por suas antecedentes (Hair et al., 2019), entendido também como o poder de explicação do modelo para as variáveis endógenas.

TABELA 7 – COEFICIENTES DE DETERMINAÇÃO ($R^2_{AJUSTADO}$) E RELEVÂNCIA PREDITIVA (Q^2)

Construtos	$R^2_{ajustado}$	Q^2
Engajamento no Trabalho	0,484	0,451
Imagem da Marca	0,367	0,308
Ausência de Incivilidade no Trabalho	0,386	0,343
Vantagem Competitiva	0,289	0,298

Fonte: Dados da pesquisa.

No presente trabalho, os valores de R^2 ficaram entre 0,25 (fraco) e 0,50 (moderado) (Hair et al., 2019). Entretanto, valores de R^2 aceitáveis são baseados no contexto da pesquisa e, em alguns campos de estudo, valores de R^2 iguais a 0,10 são considerados satisfatórios. Além disso, o R^2 é função do número de construtos preditores – quanto maior o número de construtos preditores, maior o R^2. Portanto, o R^2 deve sempre ser analisado em relação ao contexto do estudo, com base nos valores de R^2 de estudos correlatos e modelos de complexidade semelhante (Hair et al., 2019).

Para avaliar como cada preditor afeta o valor do R^2 de cada construto endógeno, foi calculada a métrica tamanho do efeito (f^2). Essa métrica é, de certa forma, redundante para o tamanho dos coeficientes de caminho (coeficiente β), pois a ordem de relevância das variáveis preditoras para explicar uma variável dependente no modelo estrutural é frequentemente a mesma ao comparar os tamanhos de efeito f^2 e o tamanho dos coeficientes de caminho (Hair et al., 2014, 2019). Como pode ser visto na Tabela 6, os tamanhos de efeito f^2 apresentam valores que variam de pequeno (0,02), médio (0,15) e grande (0,35) (Hair et al., 2019), mas, principalmente, estão alinhados com a magnitude dos valores absolutos dos coeficientes de caminho significantes. Como pode ser verificado na Tabela 6, os maiores tamanhos de efeito estão associados às hipóteses H1, H2 e H3, corroborando a importância de Marketing Interno na explicação de Engajamento no Trabalho, Imagem da Marca e Ausência de Incivilidade no Trabalho. Da mesma forma, quando da análise das hipóteses H4 e H5, os tamanhos de efeito estão entre valores médios e grandes, mostrando capacidade de explicação de Vantagem Competitiva por parte de Engajamento no Trabalho (maior) e Imagem da Marca (menor). Já Ausência de Incivilidade no Trabalho mostrou tamanho de efeito sobre Vantagem Competitiva inferior ao menor nível desejável, corroborando um coeficiente de caminho não significante e a hipótese H6 não suportada.

Uma forma adicional de avaliar a acurácia preditiva das variáveis independentes em relação à variável dependente é pelo cálculo do Q^2, chamado de relevância preditiva (Tabela 7), que em princípio tem significado semelhante ao R^2, sendo que quanto maior o seu valor, maior será a relevância preditiva considerada. Como diretriz, os valores de Q^2 devem ser maiores que zero para um construto endógeno específico de forma a indicar precisão preditiva do modelo estrutural para

esse construto (Hair et al., 2019). Como regra geral, valores de Q^2 maiores que 0, 0,25 e 0,50 representam relevância preditiva pequena, média e grande do modelo. Semelhante aos tamanhos de efeito f^2, é possível calcular e interpretar os tamanhos de efeito q^2, chamados de relevância preditiva relativa (Tabela 6), que indicam a contribuição de cada variável independente na construção da relevância preditiva dos construtos endógenos (Hair et al., 2019). Fazendo analogia com as hipóteses propostas, Marketing Interno mostrou os maiores valores de relevância preditiva relativa em relação a Engajamento no Trabalho, Imagem da Marca e Ausência de Incivilidade no Trabalho, reforçando os achados anteriores quanto ao suporte das hipóteses H1, H2 e H3. Em relação a Vantagem Competitiva, Engajamento no Trabalho (H4) e Imagem da Marca (H5) também mostraram bons níveis de relevância preditiva relativa, contribuindo na confirmação das hipóteses correspondentes.

Outro ponto que foi considerado no estudo das relações entre as variáveis foi a ocorrência de multicolinearidade. Tal fenômeno ocorre quando há alta correlação entre as variáveis independentes e o efeito individual sobre uma variável dependente pode ficar sob suspeita. No presente estudo a multicolinearidade foi verificada pela medida do fator de inflação da variância (VIF), sendo que os valores encontrados foram inferiores a 3, denotando ausência de multicolinearidade (Hair et al., 2009), conforme mostrado na Tabela 8.

TABELA 8 – FATOR DE INFLAÇÃO DA VARIÂNCIA (VIF)

Construtos	1	2	3	4	5
1. Engajamento no Trabalho					1,871
2. Imagem da Marca					1,814
3. Ausência de Incivilidade no Trabalho					1,928
4. Marketing Interno	1,000	1,000	1,000		
5. Vantagem Competitiva					

Fonte: elaborado pelo autor.

Não foi feito teste de multicolinearidade envolvendo os indicadores (frases ou assertivas) uma vez que os construtos presentes no modelo são construtos reflexivos, não sendo requerido este tipo de teste nestes casos (Hair et al., 2019). Por fim, testou-se a robustez estatística das análises realizadas, verificada com o uso do software G*Power® 3.1.9.2, obtendo-se resultado >0.99 (teste post-hoc) (Faul et al., 2007, 2009), resultado considerado excelente para o presente estudo.

Capítulo 5

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Buscou-se neste estudo avaliar um modelo teórico que verificou por meio de hipóteses propostas a partir dos construtos utilizados as relações entre marketing interno com engajamento no trabalho, imagem da marca e ausência de incivilidade no trabalho, e como esta relação pode gerar vantagem competitiva no setor bancário. A análise dos dados mostrou relações estatisticamente significativas nas hipóteses propostas H1, H2, H3, H4 e H5, não confirmando a hipótese H6. Assim, foram encontradas evidências de que marketing interno tem influência significante sobre engajamento no trabalho, imagem da marca e ausência de incivilidade no trabalho. Por sua vez, engajamento no trabalho e imagem da marca mostram ter influência sobre vantagem competitiva, enquanto a ausência de incivilidade no trabalho não mostrou influência significante sobre vantagem competitiva.

A hipótese H1 propôs a influência positiva de marketing interno sobre engajamento no trabalho (Mainardes et al., 2021), o que foi confirmado (β = 0,701; $p < 0,001$; $f^2 = 0,957$; $q^2 = 0,821$), podendo-se dizer que considerar os funcionários de uma organização como seus primeiros clientes (De Bruin et al., 2021) desempenha papel relevante no desenvolvimento de um ambiente favorável, incentiva comportamentos positivos (Mainardes et al., 2021) e tem impacto positivo em relação ao engajamento e comprometimento destes funcionários (Davies et al., 2018).

A hipótese H2 propôs a influência positiva de marketing interno sobre imagem da marca (Davies, et al., 2018), hipótese esta que também foi confirmada (β = 0,610; $p < 0,001$; $f^2 = 0,592$; $q^2 = 0,445$), corroborando a literatura que afirma que uma

abordagem estratégica orientadora da tomada de decisão gerencial contribui para que os funcionários tenham uma imagem positiva da marca corporativa, podendo propagar essa visão para seus clientes externos. Boukis, et al. (2017) afirma que a assimilação da marca pelo público interno é essencial para a diferenciação desta no mercado. O cliente interno faz a mediação entre os serviços oferecidos pelas empresas e o consumidor final (Mazzarolo et al., 2021)

A hipótese H3 apresentou a influência positiva de marketing interno sobre a falta de incivilidade no trabalho, baseado no estudo de Yu et al. (2019) que investigou a melhoria do desempenho da empresa mantendo os funcionários em um ambiente salubre, sendo que esta hipótese também foi confirmada (β = 0,625; p<0,001; f^2 = 0,637; q^2 = 0,522). Assim, o marketing interno, a abordagem estratégica orientadora da tomada de decisão gerencial, estimula a civilidade no ambiente de relações de trabalho, aumentando a amabilidade e a afeição entre os colaboradores no meio profissional. As vítimas de conduta incivil são menos comprometidas com a empresa em que trabalham (Zhou et al., 2015). Nesse sentido, o marketing interno tem efeito contrário na incivilidade, diminuindo comportamentos desviantes, sujeitos à violação de normas de respeito mútuo.

A hipótese H4 propôs a influência positiva de engajamento no trabalho sobre vantagem competitiva (Mazzarolo et al., 2021). A hipótese foi confirmada (β = 0,340; p<0,001; f^2 = 0,088; q^2 = 0,061), o que significa dizer que o engajamento no trabalho por parte dos funcionários é um alavancador dos diferenciais estratégicos da empresa que produzem um valor que não está sendo usado pelos atuais e potenciais concorrentes corroborando o estudo de Silva e Lopes (2021) que mostra que o engajamento no trabalho tem um efeito positivo no desempenho dos funcionários. Produtos podem cedo ou tarde ser imitados pelos concorrentes, mas um atendimento

diferenciado promovido por um funcionário engajado pode ser um diferencial competitivo dificilmente igualável (Li et al., 2021; Liu et al., 2019; Zhao et al., 2019).

A hipótese H5 apresentou a influência positiva da imagem da marca sobre a vantagem competitiva (Rocha, 2019), hipótese esta que foi confirmada (β = 0,189; p = 0,005; f^2 = 0,030; q^2 = 0,007). De certa forma, isso era esperado pois a literatura mostra que uma marca consolidada, tradicional, bem-posicionada na mente dos consumidores, é uma vantagem competitiva que tem valor, é rara, difícil de ser imitada e pode ser usufruída pela organização (Burt & Sparks, 2002). Isto ocorre porque os clientes estão mais motivados a comprar e consumir produtos cuja imagem é consistente com a sua (Burt & Sparks, 2002).

A hipótese H6 propôs a influência positiva de diminuição de incivilidade no trabalho sobre vantagem competitiva (Torkelson et al., 2016). Tal hipótese não foi confirmada (β = 0,097; p = 0,162;; f^2 = 0,007; q^2 = 0,009), indicando que na visão dos respondentes, a relação de civilidade / incivilidade no trabalho é uma questão menor no que diz respeito a criar um valor suficientemente forte para se constituir em um diferencial explorável contra os atuais e potenciais concorrentes. Embora a literatura pesquisada (Chen et al., 2021; Loh & Saleh, 2022) tenha levado à elaboração da hipótese em questão, há que se convir sobre a distância entre incivilidade no ambiente de trabalho e vantagem competitiva (a incivilidade afetaria o estado psicológico dos funcionários, que afetaria sua disposição em bem atender os clientes que afetaria a vantagem competitiva da empresa, assumindo-se que o atendimento fosse o único fator de vantagem competitiva). Outro ponto a ser considerado é que as perguntas sobre vantagem competitiva dizem respeito à percepção dos funcionários do banco sobre o atendimento que é dado aos clientes (VC1 - O banco em que trabalho se preocupa mais com os clientes do que os outros bancos.; VC2 - O banco em que

trabalho oferece um serviço melhor do que outros bancos.; e VC3 - Os funcionários do banco em que trabalho são mais bem treinados em relacionamento com o cliente do que em outros bancos.), enquanto as perguntas sobre ausência de incivilidade no ambiente de trabalho são, todas elas, relacionadas a questões internas do banco, sendo possível inferir que, na percepção dos respondentes, essas duas variáveis não têm uma ligação direta, como era esperado. Diante do exposto, pode-se pensar que teria sido mais interessante se a hipótese em questão considerasse a existência de alguma variável intermediária entre ausência de incivilidade no ambiente de trabalho e vantagem competitiva, tais como estresse psicológico ou bem-estar psicológico no trabalho (Rodrigues et al., 2017), o que pode ser considerado em um trabalho futuro.

Foram detectados efeitos indiretos de marketing interno sobre vantagem competitiva, efeitos esses que se deram por engajamento no trabalho e por imagem na marca, fazendo com que essas duas variáveis pudessem ser vistas como mediadoras na relação entre marketing interno e vantagem competitiva. Entretanto, não foram realizadas análises mais detalhadas nesse sentido uma vez que elas não constavam da proposta da pesquisa, podendo ser consideradas em futuros trabalhos. De toda forma, o modelo envolvendo engajamento no trabalho, imagem da marca e ausência de incivilidade no trabalho permitiu avaliar o efeito de marketing interno sobre essas três variáveis e o efeito delas sobre vantagem competitiva, contribuindo para enriquecer a literatura sobre vantagem competitiva e fatores que podem atuar como seus alavancadores nas áreas de marketing, relacionamento interpessoal e identidade de marca. Atendendo aos objetivos apresentados, quais sejam, verificar se o marketing interno influencia o engajamento no trabalho, na imagem da marca percebida pelos funcionários de instituições financeiras brasileiras, na ausência de incivilidade no ambiente de trabalho e como estas relações podem gerar uma

percepção de vantagem competitiva, o presente estudo complementa os trabalhos de Mazzarolo et al. (2021), que pesquisaram os efeitos do marketing interno na percepção de vantagem competitiva, e de Mainardes et al. (2021) e Baley et al. (2016) que verificam a relação do marketing interno com a satisfação do trabalho no setor bancário e o comprometimento do funcionário com o banco.

Em resumo, após a realização do teste das hipóteses propostas, observou-se evidências de que a criação de práticas de marketing interno pelos bancos gera nos funcionários maior engajamento, melhor imagem da marca corporativa e menor incivilidade no trabalho. Por sua vez, tanto engajamento no trabalho como imagem da marca, neste cenário, se tornam alavancas para a obtenção de vantagem competitiva da organização.

Capítulo 6

6 CONCLUSÕES

O objetivo do presente estudo foi verificar a influência do marketing interno sobre o engajamento no trabalho, a imagem da marca, a ausência de incivilidade no ambiente de trabalho, e como estas relações podem afetar a percepção de vantagem competitiva da organização. Diferentemente do que se encontra rotineiramente na literatura (Andrade dos Santos et al., 2022; Elrehail et al., 2019; Pei et al., 2020), buscou-se neste caso a percepção de funcionários de instituições financeiras brasileiras, de certa forma deslocando do cliente a visão do estudo para o empregado das organizações consideradas. Outro ponto de destaque é que todas as variáveis em questão foram consideradas em um modelo teórico único, o que é positivo pois, na realidade, elas coexistem. Modelos teóricos são tentativas de simulação da realidade com a finalidade de estudar relações entre variáveis na busca do melhor entendimento do comportamento da natureza (Chwif & Medina, 2014; Ford, 2010). Assim, estudos isolados das relações consideradas teriam menos chance de efetivamente simular a realidade.

Os resultados indicaram evidências estatísticas da influência positiva de marketing interno sobre engajamento no trabalho, imagem da marca e ausência de incivilidade no ambiente de trabalho. Assim, é possível dizer que as ações das instituições financeiras no sentido de desenvolver um ambiente favorável, incentivando comportamentos positivos tem efeito positivo no engajamento e comprometimento dos funcionários. Da mesma forma, tais ações fazem com que os funcionários das organizações entendam que a marca tem uma imagem positiva frente aos clientes, em concordância com o reflexo positivo e consistente das ações

de marketing interno no marketing externo. O marketing interno também é visto como um fator positivo no sentido de aumentar a ausência de incivilidade no ambiente de trabalho, tendendo a diminuir os comportamentos rudes que violam normas estabelecidas pelo grupo de trabalho, considerados comportamentos desviantes e antissociais.

Os resultados também indicaram haver influência do engajamento no trabalho sobre vantagem competitiva, indicando que os funcionários entendem que o fato de estarem inspirados para o trabalho, sentirem orgulho do que fazem e estarem felizes com as atividades que desenvolvem têm influência na forma como o banco se preocupa com o tratamento e o serviço que oferecem aos clientes, sendo isso uma vantagem competitiva das organizações em que atuam. Da mesma forma, os respondentes entenderam que a imagem da marca melhora a avaliação dos consumidores em relação aos produtos e serviços oferecidos por suas organizações, promovendo uma clara distinção com o que é oferecido pelos concorrentes.

No que diz respeito a ausência de incivilidade no ambiente de trabalho, não houve evidência estatística da esperada influência sobre vantagem competitiva das organizações pesquisadas. Infere-se que tal resultado pode ser devido à distância existente entre as duas variáveis na percepção dos respondentes. A literatura pesquisada indica a possibilidade de ligação entre ausência de incivilidade no trabalho, relacionamento entre funcionários, relacionamento com o cliente e vantagem competitiva (Chen et al., 2021; Loh & Saleh, 2022). Entretanto, a ligação entre esses extremos pode, na percepção dos respondentes, estar muito distante ou se dar de maneira indireta a ponto de não ter sido evidenciada da maneira que se esperava.

No que tange às contribuições teóricas, esse trabalho complementa os estudos de Mazzarolo et al. (2021), que pesquisaram os efeitos do marketing interno na

percepção de vantagem competitiva, e Mainardes et al. (2021) e Baley et al. (2016) que verificaram a relação do marketing interno com a satisfação do trabalho no setor bancário e o comprometimento do funcionário com o banco. No que diz respeito a contribuições práticas, gestores de marketing tem nesse estudo um quadro do efeito que marketing interno pode ter no engajamento dos funcionários no trabalho que realizam e na afinidade com marca que representam, podendo, desta forma, ser advogados da organização junto a clientes e seguidores.

Em síntese, os achados deste estudo demonstram a relevância da interconexão entre os construtos analisados e fornecem *insights* valiosos para que as instituições financeiras possam implementar estratégias mais eficazes em seus ambientes internos, beneficiando tanto seus colaboradores quanto a própria competitividade do setor bancário no cenário nacional. Trabalhos de pesquisa apresentam limitações por sua própria natureza, uma vez que nem sempre o pesquisador tem condições para antever todos os fatores que podem influenciar os resultados que se deseja alcançar. Assim, recursos financeiros, tempo, disponibilidades das pessoas para responder questionários estão entre alguns desses fatores que podem impor limitações à pesquisa desenvolvida. Nesse sentido, o presente trabalho não foi diferente e o ponto possível de se destacar como principal limitação está na caracterização da amostra no que diz respeito ao banco em que os respondentes trabalham: pouco mais de 80% fazem parte do corpo de funcionários do Banco do Nordeste, o que dificulta a generalização dos resultados obtidos, podendo-se dizer que eles caracterizam mais os funcionários deste banco em específico do que a totalidade dos bancos considerados na amostra.

Por outro lado, se forem olhados os bons resultados obtidos, com cinco das seis hipóteses propostas tendo sido confirmadas, é possível considerar que isso é um

fator estimulante para repetição da pesquisa em estudos futuros com maior atenção à heterogeneidade dos bancos envolvidos, havendo inclusive a possibilidade de estudos envolvendo comparação de grupos (análise multigrupo) entre, por exemplo, bancos públicos e bancos privados; bancos de diferentes tamanhos, para se verificar se os resultados auferidos envolvendo marketing interno e vantagem competitiva, entre outras variáveis, seriam os mesmos. Outro ponto a considerar são os achados sobre a influência indireta de marketing interno sobre vantagem competitiva, o que não era o objetivo do presente trabalho, mas que pode ser uma investigação futura para avaliação da ação mediadora de engajamento no trabalho, imagem da marca e incivilidade no trabalho, já que os resultados encontrados se mostraram significantes. Da mesma forma, pode-se considerar a existência de alguma variável intermediária entre ausência de incivilidade no ambiente de trabalho e vantagem competitiva, por exemplo estresse psicológico ou bem-estar psicológico no trabalho, já que foi verificado algum efeito entre as variáveis, embora não dentro dos limites estatísticos esperados. Assim, apesar da limitação considerada, há um número interessante de estudos a serem desenvolvidos que poderão enriquecer a literatura a respeito de marketing interno mostrando sua importância para retenção de funcionários, influência sobre o engajamento no trabalho e criação de vantagem competitiva sustentável nas empresas do segmento bancário.

REFERÊNCIAS

Akoglu, H. E., & Özbek, O. (2021). The effect of brand experiences on brand loyalty through perceived quality and brand trust: a study on sports consumers. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, *ahead-of-p*(ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/APJML-05-2021-0333

Altaf, M., Iqbal, N., Mohd. Mokhtar, S. S., & Sial, M. H. (2017). Managing consumer-based brand equity through brand experience in Islamic banking. *Journal of Islamic Marketing*, *8*(2), 218–242. https://doi.org/10.1108/JIMA-07-2015-0048

Amorim, N. C., & Souza Araújo, R. C. (2019). Desenvolvimento de projetos de empreendedorismo financeiro. Estudo de caso: fintechs e suas ações. *Revista Gestão, Inovação e Negócios*, 5(1), 80-104

Andrade, A. L., Matos, F. R., Lobianco, V. M. P., & Broseguini, G. B. (2020). (In)civilidade no Trabalho: Medidas e Modelos*. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho,* 20(1), 914-921. https://doi.org/10.17652/rpot/2020.1.16841

Andrade dos Santos, T. D. C., Rocha, R., Melo Silva Luft, M. C., & Leon Olave, M. E. (2022). In the practice, how does customer service ensure competitive advantage? *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 16(3). https://doi.org/10.12712/rpca.v16i3.53367

Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24, 452-471. https://doi.org/10.5465/AMR.1999.2202131

Bailey, A. A., Albassami, F., & Al-Meshal, S. (2016). The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship. *International Journal of Bank Marketing*, 34(6), 821–840. https://doi.org/10.1108/IJBM-06-2015-0097

Banco Central do Brasil. (2019). *Arranjo de pagamentos: arranjo e instituições de pagamento autorizados pelo BCB*. Brasília, DF: BACEN.

Barreda, A. A., Nusair, K., Wang, Y., Okumus, F., & Bilgihan, A. (2020). The impact of social media activities on brand image and emotional attachment: *A case in the travel context. Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 11(1), 109–135. https://doi.org/10.1108/JHTT-02-2018-0016

Bastos, D. H., Moura, L. R. C., & Christino, J. M. M. (2015). Mensuração, teste e validação da confiança na marca*. Revista Capital Científico-Eletrônica*, 13(2), 9-23. 10.5935/2177-4153.20150010

Bauer, A. C. (2020). *Transformação digital em Open Banking e eficiência na gestão de crédito em uma instituição financeira* [Dissertação de Mestrado, Universidade Positivo Business School]. https://repositorio.cruzeirodosul.edu.br/jspui/handle/123456789/1974

Berry, L. L., Parasuraman, A. & Zeithaml, V. A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing,* 60(2), 31-46. https://www.jstor.org/stable/1251929

Birtwistle, G., I. Clarke & P. Freathy. (1999). Store Image in the UK Fashion Sector: Consumer versus Retailer Perceptions*, The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research,* 9, 1-16. https://doi.org/10.1080/095939699342651

Birck, A. L. (2021). *Endomarketing como estratégia organizacional: um estudo em uma instituição financeira* [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal de Santa Maria - UFSM]. https://repositorio.ufsm.br/handle/1/22395

Boukis, A., Gounaris, S., & Lings, I. (2017). Internal market orientation determinants of employee brand enactment. *Journal of Services Marketing,* 31(7), 690–703. https://doi.org/10.1108/JSM-07-2016-0272

Braga, M., SILVA, A., & Dornelas, H. O emprego do endomarketing em cooperativas de crédito: estudo de caso da UFV-Credi e da Unicred-Viçosa. *Semina: Ciências Sociais e Humanas,* v. 23, n. 1, p. 49-62, 2002. https://doi.org/10.5433/1679-0383.2002v23n1p49

Bruin, L. De., Roberts-Lombard, M., & De Meyer-Heydenrych, C. (2021). Internal marketing, service quality and perceived customer satisfaction. An Islamic banking perspective. *Journal of Islamic Marketing*, *12*(1), 199–224. https://doi.org/10.1108/JIMA-09-2019-0185

Bueno, F. G. G. (2019). *Fintechs e bancos, cooperação ou concorrência: uma análise de mercado* [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal Fluminense]. https://app.uff.br/riuff;/bitstream/handle/1/13260/Projeto%20Final%202%20-%20FILLIPE%20GON%C3%87ALVES%20GALHEGO%20BUENO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Burt, S. & Sparks, L. (2002). Corporate Branding, Retailing and Retail Internationalization, *Corporate Reputation Review,* 5, 194-212. https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540174

Casaló, L. V., Flavián, C., & Guinalíu, M. (2010). Antecedents and consequences of consumer participation in on-line communities: the case of the travel sector. *International Journal of Electronic Commerce*, 15(2), 137–167. https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415150205

Chang C. & Chang H. (2007). Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: example of medical centers in Southern Taiwan. *The Journal of Nursing Research,* 15(4), 265-274. 10.1097/01.JNR.0000387623.02931.a3

Chen, K. (2020). The effects of marketing on commercial banks' operating businesses and profitability: evidence from US bank holding companies. *International Journal of Bank Marketing*, 38(5), 1059–1079. https://doi.org/10.1108/IJBM-08-2019-0301

Chen, Q., Huang, R., Pak, K. Y., & Hou, B. (2021). Internal marketing, employee satisfaction and cultural congruence of Gulf airlines. *Tourism Review*, *76*(6), 1214–1227. https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0266

Chen, H. T., Wang, C. H., & Shih, I. T. (2021). Are frontline employees punching bags? The relationship between interpersonal workplace incivility and employee incivility toward customers. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 377-388. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.04.003

Chwif, L., & Medina, A. (2014). *Modelagem e simulação de eventos discretos: Teoria e aplicações* (4th ed.). Elsevier.

Chernatony, L. De., & Drury, S. (2004). Identifying and Sustaining Services Brands Values. *Journal of Marketing Communications,* 10, 74-93. https://doi.org/10.1080/1352726041000169378 5

Chin, W., Thatcher, J. B., & Wright, R. T. (2012). Assessing Common Method Bias: Problems with the ULMC Technique. *MIS Quarterly*, *36*(3), 1003–1019. https://www.jstor.org/stable/41703491

Chinomona, R. (2016). Brand communication, brand image and brand trust as antecedents of brand loyalty in Gauteng Province of South Africa. *African Journal of Economic and Management Studies*, *7*(1), 124–139. https://doi.org/10.1108/AJEMS-03-2013-0031

Churchill Jr. G. A., & Peter, J. P. (2012). *Marketing: criando valor para os clientes.* (3 ed). Saraiva.

Colamatteo, A., Cassia, F., & Sansone, M. (2021). Near-shoring versus far-shoring: effects on customer perceived quality and purchase intention. *The TQM Journal*, *ahead-of-p*(ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/TQM-05-2021-0132

Correia, R. J., Dias, J. G., & Teixeira, M. S. (2021). Dynamic capabilities and competitive advantages as mediator variables between market orientation and business performance. *Journal of Strategy and Management*, *14*(2), 187–206. https://doi.org/10.1108/JSMA-12-2019-0223

Davies, G., Mete, M., & Whelan, S. (2018). When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *5*(1), 64–80. https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0028

Dettori, A., Floris, M., & Dessì, C. (2020). Customer-perceived quality, innovation and tradition: some empirical evidence. *The TQM Journal*, *32*(6), 1467–1486. https://doi.org/10.1108/TQM-11-2019-0273

Davies, G., Chun, R., Silva, R. V., & Roper, S. (2004). A corporate character scale to assess employee and customer views of organization reputation. *Corporate Reputation Review*, 7, 125-146. https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540216

Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297-316. https://www.jstor.org/stable/26628355

Dixit, S., Singh, S., Dhir, S., & Dhir, S. (2021). Antecedents of strategic thinking and its impact on competitive advantage. *Journal of Indian Business Research*, *13*(4), 437–458. https://doi.org/10.1108/JIBR-08-2020-0262

Du Preez, R., Bendixen, M., & Abratt, R. (2017). The behavioral consequences of internal brand management among frontline employees. *Journal of Product & Brand Management*, *26*(3), 251–261. https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2016-1325

Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S., & Ibrahim, H. M. H. (2019). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(2), 125-149. DOI 10.1108/EJMBE-01-2019-0001

Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, *41*(4), 1149–1160. https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149

Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, *39*(2), 175–191. https://doi.org/10.3758/BF03193146

Federação Brasileira de Bancos. (2019). *Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária*. FEBRABAN.

Federação Brasileira de Bancos (2022). *Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária*. FEBRABAN, 2022.

Ferreira, J., & Coelho, A. (2020). Dynamic capabilities, innovation and branding capabilities and their impact on competitive advantage and SME's performance in Portugal: the moderating effects of entrepreneurial orientation. *International Journal of Innovation Science*, *12*(3), 255–286. https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2018-0108

Ford, A. (2010). *Modelling the environment* (2nd ed.). Island Press.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39–50. https://www.jstor.org/stable/3151312

Fortunato, V. P. (2021). *Open banking: uma análise do modelo brasileiro, à luz da lei geral de proteção de dados* [Trabalho de Conclusão de Curso, Escola de Direito e Administração Pública - EDAP]. https://repositorio.idp.edu.br//handle/123456789/2825

Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y., & Babin, B. J. (2016). Common

methods variance detection in business research. *Journal of Business Research*, 69(8), 3192–3198. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.008

Girod, J. (2005). The Human Resource Management Practice of Retail Branding: An ethnography within Oxfam trading division. *International Journal of Retail and Distribution Management,* 33, 514-530. https://doi.org/10.1108/09590550510605587

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados.* (6th ed.). RS: Bookman Editora.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling* (PLS-SEM). Sage.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1), 2–24. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

Hair, Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, *19*(2), 139–152. https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202

Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, *109*, 101–110. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069

Hair, J. F., J., Sarstedt, M., Matthews, L. M., & Ringle, C. M. (2016). Identifying and treating unobserved heterogeneity with FIMIX-PLS: part I – method. *European Business Review*, *28*(1), 63–76. https://doi.org/10.1108/EBR-09-2015-0094

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *43*(1), 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Huang, Y.-T., & Rundle-Thiele, S. (2015). A holistic management tool for measuring internal marketing activities. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 571–584. https://doi.org/10.1108/JSM-03-2015-0112

Junça Silva, A., & Lopes, C. (2021). Cognitive and affective predictors of occupational stress and job performance: the role of perceived organizational support and work engagement. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, *ahead-of-p*(ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/JEAS-02-2021-0020

Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., & Hassannia, R. (2021). Sense of calling, emotional exhaustion and their effects on hotel employees' green and non-green work outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *33*(10), 3705–3728. https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2021-0104

Kaur, H., & Kaur, K. (2019). Connecting the dots between brand logo and brand image. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, *11*(1), 68–87. https://doi.org/10.1108/APJBA-06-2018-0101

Khazaei Pool, J., Khodadadi, M., & Amirbakzadeh Kalati, E. (2017). Linking internal marketing orientation to balanced scorecard outcomes in small businesses: the case of travel agencies. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 11(3), 297–308. https://doi.org/10.1108/IJCTHR-03-2016-0024

Kim, W., & Hyun, Y. S. (2017). The impact of personal resources on turnover intention. *European Journal of Training and Development*, *41*(8), 705–721. https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2017-0048

Kock, F., Berbekova, A., & Assaf, A. G. (2021). Understanding and managing the threat of common method bias: Detection, prevention and control. *Tourism Management*, *86* (December 2020), 104330. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104330

Kroszner, R. S. (2015). The Future of Bank: will commercial banks remain central to the financial system? *In: Central Banking in the Shadows: monetary policy and financial stability postcrisis. Atlanta, p. 28.* https://www.atlantafed.org/-/media/documents/news/conferences/2015/0330-financial-markets/papers/kroszner-randall.pdf

Kuhnen, A. R. D. A. (2019). *Relação entre marketing interno e engajamento de funcionários: estudo em uma cooperativa de crédito.* Administração-Pedra Branca. Relatório de estágio. UNISUL. https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/2081

Larsson, J., & Kolleby, G. (2019). *Raw Material Detection System for Rock Crushers*. Chalmers University of Technology. Master's Thesis.

Li, L. (2022). Reskilling and upskilling the future-ready workforce for industry 4.0 and beyond. *Information Systems Frontiers*, 1-16. https://doi.org/10.1007/s10796-022-10308-y

Li, F., Lu, H., Hou, M., Cui, K., & Darbandi, M. (2021). Customer satisfaction with bank services: The role of cloud services, security, e-learning and service quality. *Technology in Society*, 64, 101487. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101487

Liu, Z., Feng, J., & Liu, B. (2019). Pricing and service level decisions under a sharing product and consumers' variety-seeking behavior. *Sustainability*, 11(24), 6951. https://doi.org/10.3390/su11246951

Lipovetsky, G., Gilles, A., & Serroy, J. (2014). *A estetização do mundo: viver na era do capitalismo artista.* Cia. das Letras.

Loh, J. M., & Saleh, A. (2022). Lashing out: emotional exhaustion triggers retaliatory incivility in the workplace. *Heliyon*, 8(1). 10.1016/j.heliyon. 2021.e08694

Mainardes, E. W., Rodrigues, L. S., & Teixeira, A. (2019). Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1313–1333. https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2018-0190

Marques, F. B. (2019). *Bancos digitais X bancos tradicionais: uma análise das implicações causadas pelos bancos digitais no mercado bancário brasileiro* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Uberlândia]. https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/28298

Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach ? Questões antigas e soluções modernas ? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65–90. http://hdl.handle.net/10400.12/133

Medina, P. S. (2022). *A fidelização dos colaboradores a uma organização: especial relevância do marketing interno e da satisfação dos colaboradores* [Dissertação de Mestrado, Coimbra Business School - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra]. http://hdl.handle.net/10400.26/41230

Mazurchenko, A., Zelenka, M., & Maršíková, K. (2022). Demand for employees' digital skills in the context of banking 4.0. *E&M Ekonomie a Management*, 25(2), 41-58. 10.15240/tul/001/2022-2-003

Mazzarolo, A. H., Mainardes, E. W., & Montemor, D. S. (2021). Effects of internal marketing on strategic orientations in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing, 39(5), 810–833.* https://doi.org/10.1108/IJBM-08-2020-0437

Meena, M. M. R., & Parimalarani, G. (2020). Impact of digital transformation on employment in banking sector. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(1), 4912-4916.

Nandan, S. (2005) An Exploration of the Brand Identity – Brand Image Linkage: a Communications Perspective*, Journal of Brand Management,* 12, 264-278. https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540222

Nitzsche, M. (2016). (*In)Civilidade no Trabalho: Escalas de Medida e Efeitos no Burnout e Engajamento* [Dissertação de Mestrado, Universidade Autónoma de Lisboa]. http://hdl.handle.net/11144/2545

Osatuke, K., Moore, S. C., Ward, C., Dyrenforth, S. R., & Belton, L. (2009). Civility, respect, engagement in the workforce (CREW): Nationwide organization development intervention at Veterans Health Administration. *Journal of Applied Behavioral Science,* 45(3), 384-410*.* https://doi. org/10.1177/0021886309335067

Pattnaik, S. C., & Panda, N. (2020). Supervisor support, work engagement and turnover intentions: evidence from Indian call centres. *Journal of Asia Business Studies*, 14(5), 621–635. https://doi.org/10.1108/JABS-08-2019-0261

Pei, X. L., Guo, J. N., Wu, T. J., Zhou, W. X., & Yeh, S. P. (2020). Does the effect of customer experience on customer satisfaction create a sustainable competitive

advantage? A comparative study of different shopping situations. *Sustainability*, 12(18), 7436. https://doi.org/10.3390/su12187436

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879–903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in Organizational Research Problems and Prospects. *Journal of Management Information Systems*, 12(4), 531–544. https://doi.org/10.1177/014920638601200408

Raji, R. A., Rashid, S., & Ishak, S. (2019). The mediating effect of brand image on the relationships between social media advertising content, sales promotion content and behavioural intention. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 13(3), 302–330. https://doi.org/10.1108/JRIM-01-2018-0004

Reatto, D., Silva, D. A. da, Isidoro, M. L., & Rodrigues, N. T. (2014). Prevalência da Síndrome de Burnout no setor bancário no município de Araçatuba (SP). *Archives of Health Investigation*, *3*(2). https://www.archhealthinvestigation.com.br/ArcHI/article/view/662

Ringle, C. M., Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing - Remark*, 13(02), 56–73. https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717

Ro, H. & Chen P. (2011). Empowerment in hospitality organizations: Customer orientations and organizational support. *International Journal of Hospitality Management,* 30(2), 422- 428. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.09.003

Rocha, M. C. V. (2019). *Discussões acerca da percepção de qualidade na prestação de serviços numa instituição bancária no Município de Nova Iguaçu* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro]. https://tede.ufrrj.br/jspui/handle/jspui/5500

Rodrigues, A. L., Barrichello, A., Irigaray, H. A. R., Soares, D. R., & Morin, E. M. *(2017).* Work and Its meanings: a study of forensic experts in the Federal Police. *Revista de Administração Pública*, 51, 1058-1084. 10.1590/0034-7612159318

Savić, D. (2020). COVID-19 and work from home: Digital transformation of the workforce. *Grey Journal (TGJ)*, 16(2), 101-104.

Sérgio, R. S., Christopoulos, T. P., & Prado, E. P. Comportamento dos bancos no Twitter e seus efeitos sobre a imagem da marca. *Revista de Gestão*, v. 24, n. 1, p. 2-12, 2017. https://doi.org/10.1016/j.rege.2016.07.001

Silva, L. R., & Marchesini, M. M. P. *(2023*). Digitalização dos canais de distribuição de serviços bancários: impactos na cultura organizacional de um banco*. Exacta.* https://doi.org/10.5585/2023.22508

Smith, D., Cheng, X. & Bao, M. (2020). A path analysis investigation of the relationships between CEO pay ratios and firm performance mediated by employee satisfaction. *Advances in Accounting,* 48. https://doi.org/10.1016/j.adiac.2020.100457

Sosa Filho, E. (2020). *O uso do ciclo da inteligência competitiva na gestão do processo de inovação do open banking: um estudo em instituições financeiras brasileiras* [Dissertação de Mestrado, Universidade Presbiteriana Mackenzie]. http://dspace.mackenzie.br/handle/10899/27849

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2019). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research,* (July 2018). https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Vinzi, V. E., Chin, W. W., Henseler, J., & Wang, H. (Eds.). (2010). *Handbook of Partial Least Squares*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8

Yuksel, S. & Dinçer, H. (2021). Examining the Competitiveness in European Banking Industry with Fuzzy AHP and Fuzzy TOPSIS Approaches . *Uluslararası Hukuk ve Sosyal Bilim Araştırmaları Dergisi* , 3 (1) , 47-68 . 10.51524/uhusbad.843949

Yu, Q., Yen, D. A., Barnes, B. R., & Huang, Y.-A. (2019). Enhancing firm performance through internal market orientation and employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(6), 964–987. https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380059

Wolter, J. S., Bock, D., Mackey, J., Xu, P., & Smith, J. S. (2019). Employee satisfaction trajectories and their effect on customer satisfaction and repatronage intentions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 815-836. https://doi.org/10.1007/s11747-019-00655-9

Wong, K. K.-K. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, *24*(1), 1–32.

Zhao, Q., Tsai, P. H., & Wang, J. L. (2019). Improving financial service innovation strategies for enhancing china's banking industry competitive advantage during the fintech revolution: A Hybrid MCDM model. *Sustainability*, 11(5), 1419. https://doi.org/10.3390/su11051419

APÊNDICE A - Quadro de construtos

Construto	Frases originais	Frases adaptadas	Fonte
Vantagem Competitiva	VC1 – The bank I work for cares more about customers than Other banks VC2 – The bank I work for delivers better service than Other banks VC3 – Employees at the bank I work for are better trained in customer relations than at Other banks	VC1- O banco para o qual trabalho se preocupa mais com os clientes do que os outros bancos VC2- O banco para o qual trabalho oferece um serviço melhor do que outros bancos VC3- Os funcionários do banco para o qual trabalho são mais bem treinados em relacionamento com o cliente do que em outros bancos	Mazzarolo, Mainardes e Montemor (2021)
Marketing Interno	MI1- My bank encourages me to take initiative MI2- My bank improves my perception of self-efficacy MI3- My bank trusts me to make good decisions MI4- My bank allows me to use my own judgment in solving problems MI5- My bank has internal communication strategies MI6- My bank`s internal communications are effective MI7- My bank has internal interactive communication channels MI8- Employees in my bank are constantly trained	MI1- O banco para o qual trabalho me incentiva a tomar iniciativa MI2- O banco para o qual trabalho melhora minha percepção de autoeficácia MI3- O banco para o qual trabalho confia em mim para tomar boas decisões MI4- O banco para o qual trabalho me permite usar meu próprio julgamento para resolver problemas MI5- O banco para o qual trabalho tem	Mainardes, Rodrigues e Teixeira (2019)

	MI9- My bank promotes learning among members MI10- The training in my bank is linked to my role of meeting the needs of the client MI11- Employees in my bank are kept by competitive wages compared to the market MI12- My bank has comprehensive benefits programs MI13- Employees in my bank are motivated to remain employed there	estratégias de comunicação interna MI6- A comunicação interna do banco para o qual trabalho é eficaz MI7- O banco para o qual trabalho tem canais internos de comunicação interativos MI8- Os funcionários do banco para o qual trabalho são constantemente treinados MI9- O banco para o qual trabalho promove o aprendizado entre os membros MI10- O treinamento no banco para o qual trabalho está vinculado ao meu papel de atender as necessidades do cliente MI11- Os funcionários do banco para o qual trabalho são mantidos por salários competitivos em comparação com o mercado MI12- O banco para o qual trabalho tem programas abrangentes de benefícios	

		MI13- Os funcionários do banco para o qual trabalho estão motivados a permanecerem empregados lá	
Engajamento no Trabalho	ET1- At work, I feel full of energy ET2- At work, I feel Strong and vigorous ET3- I am excited about my work ET4- My work inspires me ET5- When I get up in the morning, I feel like going to work ET6- I feel happy When I work intensely ET7- I am proud of the work I do ET8- I feel involved with the work I do ET9- I let myself get “carried Away” by my work	ET1- No trabalho me sinto cheio de energia ET2- No trabalho sinto-me forte e vigoroso ET3- Estou animado com meu trabalho ET4- Meu trabalho me inspira ET5- Quando eu acordo de manhã tenho vontade de trabalhar ET6- Sinto-me feliz quando trabalho intensamente ET7- Tenho orgulho do trabalho que faço ET8- Sinto-me envolvido com o trabalho que faço ET9- Eu “me deixo levar” pelo meu trabalho	Mainardes, Rodrigues e Teixeira (2019)
Ausência de Incivilidade no Trabalho	CIV1 - People treat each other with respect in my work group CIV2 - A spirit of cooperation and teamwork exists in my work group CIV3 - Disputes or conflicts are resolved fairly in my work group	CIV1- No meu grupo de trabalho, as pessoas tratam-se umas às outras com respeito CIV2- A qualidade geral do serviço prestado pelo banco em que trabalho é excelente CIV3 - No meu grupo de trabalho, as	Osatuke et al., 2009

	CIV4 - The people I work with take a personal interest in CIV5 - The people I work with can be relied on when I need help CIV6 - This organization does not tolerate discrimination CIV7 - Differences among individuals are respected and valued in my work Group CIV8- Managers/Supervisors/Team leaders work well with employees of different backgrounds in my work group	disputas ou conflitos são resolvidos com justiça CIV4- As pessoas com quem trabalho preocupam-se com o bem-estar umas das outras CIV5- Posso confiar nas pessoas com quem trabalho quando preciso de algo CIV6- A empresa em que trabalho não tolera a discriminação CIV7- As diferenças entre os indivíduos são respeitadas e valorizadas no meu grupo de trabalho CIV8- Os meus supervisores trabalham bem com funcionários provenientes de outros setores	
Imagem da Marca	IM1- This brand is consistent with how i see myself IM2- I am quite similar to the image of this brand IM3- This brand is consistent with how i would like to see myself IM4- I would like to be perceived as similar to the image of this brand	IM1- A marca do banco em que trabalho é consistente com a forma como ele é visto no mercado IM2- A imagem da marca do banco em que trabalho é bastante parecida com os seus clientes IM3- A marca do banco em que trabalho é consistente em relação a como seus clientes gostariam de se ver IM4- Os clientes do banco em que trabalho gostariam de	Altaf, Iqbal, Mohd. e Sial (2017)

		ser vistos como semelhantes à imagem da marca do banco	

APÊNDICE B - Questionário

Eu, Gustavo Teixeira, aluno do curso de Mestrado em Administração e Contabilidade pela FUCAPE, convido-o a responder este questionário tendo como objetivo realizar pesquisa com a temática dentro do setor bancário brasileiro para dissertação de conclusão de curso. As informações obtidas por meio desta pesquisa são confidenciais e os dados obtidos por meio de suas respostas, não permitirão, de nenhuma forma, sua identificação, protegendo e assegurando sua privacidade.

PERGUNTA DE CONTROLE

Você é funcionário de alguma instituição bancária brasileira?

Responda as questões abaixo escolhendo as opções de 1 a 5, onde:

1- Discordo totalmente
2- Discordo
3- Indiferente
4- Concordo
5- Concordo totalmente

1 - O banco para o qual trabalho se preocupa mais com os clientes do que os outros bancos

A) 1
B) 2
C) 3
D) 4
E) 5

2 - O banco para o qual trabalho oferece um serviço melhor do que outros bancos

A) 1
B) 2
C) 3
D) 4
E) 5

3 - Os funcionários do banco para o qual trabalho são mais bem treinados em relacionamento com o cliente do que em outros bancos

A) 1
B) 2
C) 3
D) 4
E) 5

4 - O banco para o qual trabalho me incentiva a tomar iniciativa

A) 1
B) 2
C) 3
D) 4
E) 5

5 - O banco para o qual trabalho melhora minha percepção de autoeficácia

A) 1
B) 2
C) 3
D) 4
E) 5

6 - O banco para o qual trabalho confia em mim para tomar boas decisões

A) 1
B) 2
C) 3
D) 4
E) 5

7 - O banco para o qual trabalho me permite usar meu próprio julgamento para resolver problemas

A) 1
B) 2
C) 3

D) 4

E) 5

8 - O banco para o qual trabalho tem estratégias de comunicação interna

A) 1

B) 2

C) 3

D) 4

E) 5

9 - A comunicação interna do banco para o qual trabalho é eficaz

A) 1

B) 2

C) 3

D) 4

E) 5

10 - O banco para o qual trabalho tem canais internos de comunicação interativos

A) 1

B) 2

C) 3

D) 4

E) 5

11 - Os funcionários do banco para o qual trabalho são constantemente treinados

A) 1

B) 2

C) 3

D) 4

E) 5

12 - O banco para o qual trabalho promove o aprendizado entre os membros

A) 1

B) 2

C) 3

D) 4
E) 5

13 - O treinamento no banco para o qual trabalho está vinculado ao meu papel de atender as necessidades do cliente

A) 1
B) 2
C) 3
D) 4
E) 5

14 - Os funcionários do banco para o qual trabalho são mantidos por salários competitivos em comparação com o mercado

A) 1
B) 2
C) 3
D) 4
E) 5

15 - O banco para o qual trabalho tem programas abrangentes de benefícios

A) 1
B) 2
C) 3
D) 4
E) 5

16 - Os funcionários do banco para o qual trabalho estão motivados a permanecerem empregados lá

A) 1
B) 2
C) 3
D) 4
E) 5

17 - No trabalho me sinto cheio de energia

A) 1
B) 2
C) 3
D) 4
E) 5

18 - No trabalho sinto-me forte e vigoroso

A) 1
B) 2
C) 3
D) 4
E) 5

19 - Estou animado com meu trabalho

A) 1
B) 2
C) 3
D) 4
E) 5

20 - Meu trabalho me inspira

A) 1
B) 2
C) 3
D) 4
E) 5

21 - Quando eu acordo de manhã tenho vontade de trabalhar

A) 1
B) 2
C) 3
D) 4
E) 5

22 - Sinto-me feliz quando trabalho intensamente

A) 1
B) 2
C) 3
D) 4
E) 5

23 - Tenho orgulho do trabalho que faço

A) 1
B) 2
C) 3
D) 4
E) 5

24 - Sinto-me envolvido com o trabalho que faço

A) 1
B) 2
C) 3
D) 4
E) 5

25 - Eu “me deixo levar” pelo meu trabalho

A) 1
B) 2
C) 3
D) 4
E) 5

26 - No meu grupo de trabalho, as pessoas tratam-se umas às outras com respeito

A) 1
B) 2
C) 3
D) 4
E) 5

27 - No meu grupo de trabalho existe espírito de cooperação e de trabalho de equipe

A) 1

B) 2

C) 3

D) 4

E) 5

28 - No meu grupo de trabalho, as disputas ou conflitos são resolvidos com justiça

A) 1

B) 2

C) 3

D) 4

E) 5

29 - As pessoas com quem trabalho preocupam-se com o bem-estar umas das outras

A) 1

B) 2

C) 3

D) 4

E) 5

30 - Posso confiar nas pessoas com quem trabalho quando preciso de algo

A) 1

B) 2

C) 3

D) 4

E) 5

31 - A empresa em que trabalho não tolera a discriminação

A) 1

B) 2

C) 3

D) 4

E) 5

32 - As diferenças entre os indivíduos são respeitadas e valorizadas no meu grupo de trabalho

A) 1
B) 2
C) 3
D) 4
E) 5

33- Os meus supervisores trabalham bem com funcionários provenientes de outros setores

A) 1
B) 2
C) 3
D) 4
E) 5

34 - A marca do banco em que trabalho é consistente com a forma como ele é visto no mercado

A) 1
B) 2
C) 3
D) 4
E) 5

35 - A imagem da marca do banco em que trabalho é bastante parecida com os seus clientes

A) 1
B) 2
C) 3
D) 4
E) 5

36 - A marca do banco em que trabalho é consistente em relação a como seus clientes gostariam de se ver

A) 1
B) 2
C) 3

D) 4

E) 5

37 - Os clientes do banco em que trabalho gostariam de ser vistos como semelhantes à imagem da marca do banco

A) 1

B) 2

C) 3

D) 4

E) 5

PERGUNTAS PESSOAIS

1- Idade:
2- Sexo
3- Nome do banco onde atua:
4- Qual setor você trabalha dentro do banco?
    a) Área meio (Superintendência, Central, Direção Geral etc.)
    b) Agência
5- Tempo de banco:
6- Primeira experiência profissional no setor bancário?