



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Mafalda Maria Pinto Farrim Fernandes Santiago

**O CONTRIBUTO DAS PRÁTICAS DE *MARKETING*
INTERNO PARA AS ATITUDES E COMPORTAMENTOS
DOS TRABALHADORES**

UMA COMPARAÇÃO ENTRE OS SETORES PRIVADO E
PÚBLICO PORTUGUESES

Dissertação no âmbito do mestrado em Marketing orientada pelo Professor
Doutor Arnaldo Fernandes Matos Coelho e apresentada à Faculdade de
Economia da Universidade de Coimbra

junho de 2019



UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

FACULDADE
DE
ECONOMIA

Mafalda Maria Pinto Farrim Fernandes Santiago

O contributo das práticas de *marketing* interno para as atitudes e comportamentos dos trabalhadores

Uma comparação entre os setores privado e público portugueses

Dissertação de mestrado em Marketing, apresentada à Faculdade
de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau
de Mestre

Orientador: Professor Doutor Arnaldo Fernandes Matos Coelho

Coimbra, 2019

Esta dissertação é dedicada aos meus pais, Catarina Farrim e Eugénio Santiago.

Agradecimentos

O culminar desta etapa da minha vida académica não teria sido possível sem o apoio e incentivo incondicional dos meus pais, irmão e avós. Obrigada pela força e valores que me transmitiram ao longo de toda a minha vida, tanto a nível pessoal como académico.

Ao meu namorado, por ter aturado todas os meus desvaneios e mau feitio em momentos mais stressados e críticos. Sem ele não teria alcançado todos os objetivos a que me propus, com sucesso.

Ao meu orientador, Professor Doutor Arnaldo Coelho, e à Professora Doutora Cristela Bairrada, por todo o apoio, dedicação, motivação, disponibilidade e partilha de conhecimentos durante todo o processo de construção desta investigação. Sem dúvida que foram um pilar fundamental ao desafiarem-me para ir sempre mais longe.

Aos meus amigos, por todo apoio e carinho que me deram ao longo destes anos de amizade.

Aos meus colegas de mestrado, que hoje considero amigos, por terem partilhado os meus momentos de descrença e de me terem dado força, incentivo e auxiliado para chegar onde hoje cheguei. Juntos conseguimos finalizar mais uma etapa.

Resumo

Propósito: Esta dissertação tem como principal objetivo identificar o impacto que as práticas de *marketing* interno, aliadas ao uso dos *new media*, têm no sucesso organizacional no seu todo e, em particular, nos respectivos recursos humanos, tanto a nível do setor privado como do setor público nacional. Tentou-se compreender se o uso dos *new media* tem um impacto nas práticas de *marketing* interno e, se estas práticas levam ao comprometimento afetivo, superação e satisfação no trabalho e à adoção de uma personalidade proativa por parte dos trabalhadores que, por sua vez, poderão ter repercussões ao nível da satisfação destes para com a vida, bem como no aumento da sua *performance* individual e criatividade.

Metodologia: Concebeu-se um estudo *cross section* através de dois inquéritos, obtendo-se um total de 428 respostas válidas (218 do setor privado e 210 do setor público) de trabalhadores em território nacional, alcançados pelo método de amostragem não probabilística por conveniência. Para testar as 17 hipóteses em estudo, recorreu-se ao modelo das equações estruturais no *software* estatístico IBM SPSS AMOS v.25 e a uma análise multigrupos, envolvendo os dois setores em análise.

Resultados: Evidenciou-se a importância da adoção de uma perspetiva de *marketing* interno tendo em vista o sucesso organizacional e o dos recursos humanos, pois estas práticas permitem que as organizações aumentem a sua competitividade, diferenciem-se no mercado e estabeleçam um ambiente de confiança e cooperação entre os trabalhadores, fatores essenciais para fazer frente à conjuntura atual de mercado. Também determinou que o recurso aos *new media* constitui um aliado das práticas de *marketing* interno, práticas estas que impactam no comprometimento afetivo, superação e satisfação no trabalho e na personalidade proativa dos trabalhadores, quer no setor privado como no público, apesar de mais expressivo no privado, o que poderá estar relacionado com as diferenças implícitas no modo de atuação de cada um.

Limitações/implicações do estudo: Pretende-se contribuir para uma clarificação do conceito e praticabilidade do *marketing* interno, propondo novas linhas de interesse para o seu desenvolvimento. Sugere-se, contudo, que em estudos futuros se adotem amostras mais expressivas, recolhidas através de um método de amostragem probabilístico, com o intuito de generalizar os resultados para a população.

Implicações Práticas: Evidenciam-se as vantagens subjacentes à adoção do *marketing* interno nas organizações, reforçando a importância destas tratarem os trabalhadores como clientes internos e os trabalhos como produtos. Este estudo, pode assim, constituir-se como uma orientação para as organizações aquando delinearem a sua estratégia de atuação.

Originalidade: Contribui-se para uma explicitação do conceito de *marketing* interno e para uma melhor compreensão, por parte das organizações, da importância e consequências desta perspetiva. Apresenta-se como inovadora para a cultura portuguesa pois expõe uma comparação relativa à sua aplicabilidade no setor privado e público nacional.

Palavras-chaves: *Marketing* Interno, *New Media Usage*, Clientes Internos, Sucesso Organizacional, Setores Privado e Público Nacional

Abstract

Purpose: The main objective of this dissertation is identify the impact that internal marketing practices, combined with the use of new media, have in the organizational success in a whole and, in particularly, in their human resources, both at the private and public national sector level. It has been attempted to understand if the use of new media has an impact in internal marketing practices and if this practices lead to organizational affective commitment, job resourcefulness and satisfaction and the adoption of a proactive personality by the workers, which, in turn, may have repercussions to their life satisfaction levels, as well as in increasing their individual performance and creativity.

Methodology: A cross-section study was carried out through two surveys, obtaining a total of 428 valid responses (218 from the private sector and 210 from the public sector) of workers in the national territory, achieved by the non-probabilistic sampling method for convenience. To test the 17 hypotheses under study, it was used the structural equations model in the IBM SPSS AMOS v.25 statistical software and a multi-group analysis, involving the two sectors under analysis.

Results: It was evidenced the importance of adopting an internal marketing perspective in a view of organizational success and human resources, since these practices allow organizations to increase their competitiveness, differentiate themselves in the market and establish a trustful and cooperative environment among workers, essential factors in facing the current market conjecture. It has also determined that the use of the new media is an ally of internal marketing practices, practices that affect organizational affective commitment, job resourcefulness and satisfaction and proactive personality of workers, both in the private and public sectors, although more expressive in the private, which may be related to the implicit differences in the way each one operates.

Limitations/implications of the study: It is intended to contribute to a clarification of internal marketing concept and practicality, proposing new lines of interest for its development. It is suggested, however, that in future studies more expressive samples are collected, using a probabilistic sampling method, in order to generalize the results to the population.

Practical Implications: The advantages behind the adoption of internal marketing in organizations are evidenced, reinforcing the importance of these to treat workers as

internal customers and work as products. This study can thus serve as a guide for organizations when they outline their action strategy.

Originality: It contributes to an explanation of the internal marketing concept and to a better understanding, by organizations, of the importance and benefits of this perspective. It presents itself as innovative for the portuguese culture because it exposes a comparison regarding its applicability in the private and public national sector.

Keywords: Internal Marketing, New Media Usage, Internal Clients, Organizational Success, Private and Public National Sectors

Lista de siglas e acrónimos

AC	Comprometimento afetivo
AF	Análise fatorial
AFC	Análise fatorial confirmatória
AFE	Análise fatorial exploratória
AVE	Variância média extraída
C	Criatividade
CFI	<i>Composite fit index</i>
CR	Fiabilidade compósita
DP	Desvio-padrão
Freq.	Frequência
H	Hipótese
IFI	<i>Incremental fit index</i>
IM	Índices de modificação
IP	<i>Performance</i> individual
JR	Superação no trabalho
JS	Satisfação no trabalho
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy</i>
MME	Modelo das equações estruturais
NMU	<i>New media usage</i>
PMI	Práticas de <i>marketing</i> interno
PP	Personalidade proativa
R ²	Coefficiente de correlação múltiplo
RMSEA	<i>Root mean square error of approximation</i>
SV	Satisfação com a vida
TLI	<i>Tucker-Lewis fit index</i>
X ²	Teste do qui-quadrado
X ² /DF	Teste do qui-quadrado com os graus de liberdade

Lista de tabelas

Tabela 1: Hipóteses	47
Tabela 2: População amostral.....	51
Tabela 3: Perfil dos inquiridos - sexo.....	51
Tabela 4: Perfil dos inquiridos - idade	52
Tabela 5: Perfil dos inquiridos - estado civil.....	52
Tabela 6: Perfil dos inquiridos - escolaridade	53
Tabela 7: Perfil dos inquiridos - profissão	53
Tabela 8: Perfil dos inquiridos - cargo	54
Tabela 9: Perfil dos inquiridos - anos no cargo.....	55
Tabela 10: Perfil dos inquiridos - número de funcionários da organização	55
Tabela 11: Perfil dos inquiridos - idade da organização	56
Tabela 12: Perfil dos inquiridos - setor de atividade da empresa.....	56
Tabela 13: Perfil dos inquiridos - principal produto/serviço da empresa.....	57
Tabela 14: Perfil dos inquiridos - rendimento mensal do agregado familiar	57
Tabela 15: Interpretação dos valores de <i>alpha</i> de <i>cronbach</i>	70
Tabela 16: Interpretação dos valores do KMO.....	71
Tabela 17: Resultados da análise fatorial exploratória.....	72
Tabela 18: Valores de referência das estatísticas da qualidade do ajustamento.....	77
Tabela 19: Resultados do modelo de medidas inicial e após os IM	78
Tabela 20: Fiabilidade de medida de cada indicador	79
Tabela 21: Fiabilidade das variáveis	84
Tabela 22: Validade discriminante	86
Tabela 23: Análise descritiva das variáveis (média e desvio-padrão).....	89
Tabela 24: Teste-t para a igualdade de médias.....	91
Tabela 25: Ajustamento do modelo estrutural.....	92
Tabela 26: Resultados do teste de hipóteses.....	94

Lista de quadros

Quadro 1: Escala da variável práticas de <i>marketing</i> interno	62
Quadro 2: Escala da variável <i>new media usage</i>	63
Quadro 3: Escala da variável comprometimento afetivo.....	64
Quadro 4: Escala da variável superação no trabalho.....	64
Quadro 5: Escala da variável satisfação no trabalho	65
Quadro 6: Escala da variável personalidade proativa.....	66
Quadro 7: Escala da variável satisfação com a vida.....	66
Quadro 8: Escala da variável <i>performance</i> individual	67
Quadro 9: Escala da variável criatividade	68

Lista de figuras

Figura 1: Modelo conceptual.....	46
Figura 2: Modelo conceptual com as hipóteses de investigação propostas.....	48
Figura 3: Modelo de medidas inicial.....	76
Figura 4: Modelo de medidas após os IM.....	78
Figura 5: Modelo estrutural.....	93

Sumário

Capítulo 1 - Introdução.....	1
1.1 Contexto do trabalho.....	1
1.2 Marketing e os setores privado e público	2
1.3 Objetivos e relevância do trabalho	5
1.4 Estrutura do trabalho.....	6
Capítulo 2 - Enquadramento Teórico	9
2.1 Introdução.....	9
2.3 <i>Marketing</i> interno	10
2.3.1 Evolução histórica	10
2.3.2 Definição	12
2.3.3 Implicações.....	17
2.4 <i>New media usage</i>	18
2.5 Consequentes do <i>marketing</i> interno	22
2.5.1 Comprometimento afetivo.....	22
2.5.2 Superação no trabalho	25
2.5.3 Satisfação no trabalho.....	27
2.5.4 Personalidade proativa.....	29
2.5.5 Satisfação com a vida	32
2.5.6 <i>Performance</i> individual	35
2.5.7 Criatividade	39
2.6 Conclusão	43
Capítulo 3 - Modelo de Investigação.....	45
3.1 Introdução.....	45
3.2 Modelo conceptual	45
3.3 Identificação das hipóteses	46

3.4 Conclusão	48
Capítulo 4 - Metodologia de Investigação.....	49
4.1 Introdução.....	49
4.2 População e amostra	49
4.2.1 Caraterização das amostras em estudo	50
4.3 Questionário	58
4.3.1 Divulgação.....	59
4.3.2 Estrutura	59
4.3.3 Escalas	61
4.4 Pré-teste	68
4.5 Análise estatística	69
4.5.1 Análise fatorial exploratória.....	69
4.5.2 Análise fatorial confirmatória.....	75
4.6 Conclusão	87
Capítulo 5 - Resultados	89
5.1 Introdução.....	89
5.2 Análise descritiva das variáveis.....	89
5.3 Resultados do ajustamento do modelo estrutural	92
5.4 Teste de hipóteses	93
5.6 Conclusão	101
Capítulo 6 - Considerações Finais	103
6.1 Introdução.....	103
6.2 Contribuições e limitações.....	105
6.2.1 Contribuições teóricas	105
6.2.2 Contribuições práticas	107
6.3 Limitações e futuras linhas de investigação	107
Capítulo 7 - Lista de Referências Bibliográficas.....	109

Apêndices	131
-----------------	-----

Capítulo 1 - Introdução

1.1 Contexto do trabalho

A volatilidade dos mercados, a intensificação da concorrência, a globalização e os desenvolvimentos tecnológicos obrigam as organizações a alcançarem uma verdadeira vantagem competitiva, como por exemplo, apostando no fator humano. Se no passado o lançamento de um produto ou serviço era suficiente para as organizações se diferenciarem, hoje em dia, estas correm o risco de imitação rápida, pelo que o investimento nos recursos intangíveis se revela imprescindível e diferenciador pois constitui um recurso dificilmente replicado e substituído (Vasconcelos & Cyrino, 2000).

Tal como os consumidores, os trabalhadores devem ser considerados clientes da organização, sendo crucial dedicar-lhes uma maior atenção, de modo a que ‘vistam a camisola’ desta.

O sucesso de qualquer organização, quer seja no setor privado ou no setor público, depende de uma gestão eficaz e do relacionamento que estabelece com os seus trabalhadores. Apesar das práticas de *marketing* serem convencionalmente aplicadas ao setor privado, há que desmitificar a sua aplicação no setor público (Silva, 2015), pois contribuirão para a evolução das organizações e para que estas sejam capazes de enfrentar novos desafios, subjacentes à sempre dinâmica conjuntura do mercado, adaptando as suas estratégias, práticas e ferramentas às necessidades e exigências específicas dos seus públicos-alvo.

A área do *marketing* afeta à gestão eficiente e eficaz dos trabalhadores denomina-se de *marketing* interno, i.e., a “(...) filosofia de como tratar os trabalhadores” (Sohail & Jang, 2017, p.68) considerando-os como o primeiro mercado da organização (Grönroos, 2001). Trata-se de uma ferramenta de comunicação fundamental para a melhoria dos processos de trabalho, das relações interpessoais, da fluidez com que a informação circula na organização e na motivação, desenvolvimento e envolvimento dos trabalhadores para com a mesma. Paralelamente, o recurso a ferramentas tecnológicas ao dispor destas, constitui um ‘forte aliado’ no que respeita à comunicação interna.

Apesar de nos anos 90 o tema do *marketing* interno ter ganho destaque (Bohnenberger, Schmidt, Damacena, & Lorento, 2019) e de se verificar uma maior preocupação com este assunto, tanto por parte dos académicos como dos gestores, constata-se ainda uma falha na

definição e implementação do conceito (Mbengo & Chinakidzwa, 2014; Morais & Soares, 2016; Ullah & Ahmad, 2017; Park & Tran, 2018; Bohnenberger *et al.*, 2019), bem como na compreensão do que é que os profissionais de *marketing* efetivamente podem fazer (Huang, Rundle-Thiele, & Chen, 2018) e como é que esta área decorre na prática (Ahmed, Rafiq, & Saad, 2003; Ozuem, Limb, & Lancaster, 2018; Ullah & Ahmad, 2017). Também se observa que a maioria dos estudos nesta área são afetos ao setor dos serviços (Kanyurhi & Akonkwa, 2016; Ullah & Ahmad, 2017; Ozuem *et al.*, 2018) e tendem a focar-se num único mercado, tendencialmente amadurecido e industrializado (Kadic-Maglajlic, Boso, & Micevski, 2017), nomeadamente nos Estados Unidos da América ou em Inglaterra, pelo que a compreensão da temática está amplamente concentrada em contextos específicos, limitando assim o conhecimento sobre o impacto das práticas de *marketing* interno nos resultados relacionados com o trabalho (Sohail & Jang, 2017). Para além disso, a maioria dos estudos realizados centram-se na orientação para o cliente, pelo que é necessário pesquisas relacionados com todos os trabalhadores e não apenas os de contacto (Kadic-Maglajlic *et al.*, 2017; Ozuem *et al.*, 2018) e de orientação para o cliente interno (Yao, Qiu, & Wei, 2019). De notar ainda que deve ser dada uma maior atenção ao facto de os paradigmas e barreiras entre o *marketing* interno e a gestão de recursos humanos terem de ser superados, contribuindo para o trabalho colaborativo entre estas duas áreas.

Uma vez que o trabalho é parte integrante da vida de todos os indivíduos, revela-se crucial que as organizações sejam capazes de tratar os trabalhadores como clientes internos e os trabalhos como produtos (Ahmed & Rafiq, 2002), pois assim conseguirão aumentar o comprometimento afetivo, a superação e satisfação no trabalho e fomentar a adoção de uma personalidade proativa nos trabalhadores que, por sua vez, terá repercussões ao nível da satisfação com a vida e com o aumento da *performance* individual e dos comportamentos e atitudes criativas destes.

Na verdade, longe vão os tempos em que as “(...) estratégias e os conceitos de *marketing* que se focavam exclusivamente na clientela externa [eram] suficientes para alcançar os objetivos económicos, tais como as vendas e os lucros” (Stauss & Hoffman, 2000, p.142).

1.2 Marketing e os setores privado e público

O *marketing* é um processo sistemático de conhecimento e pesquisa de mercado, o que implica conhecer as necessidades e preferências dos cidadãos (Silva, 2015), que incluem os clientes ‘tradicionais’ e internos.

Neste âmbito, “o *marketing* é o processo de planeamento e execução de ideias, produtos, serviços, organizações e eventos, tendo em vista a criação e a manutenção de relacionamentos que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais” (Boone, 2009 *as cited in* Silva & Calic, 2013, p.238). Como tal, pode ser implementado em qualquer organização, e não apenas nas empresariais e comerciais (Silva & Calic, 2013).

A Constituição da República Portuguesa, no seu artigo 82º, explicita a definição destas duas áreas de atuação:

- (1) Alínea 2, “o setor público é constituído pelos meios de produção cuja propriedade e gestão pertencem ao Estado ou a outras entidades públicas”;
- (2) Alínea 3, “o setor privado é constituído pelos meios de produção cuja propriedade ou gestão pertence a pessoas singulares ou coletivas privadas (...)” (*Constituição da República Portuguesa*, 2018, p.40).

O objetivo último das entidades do setor público é a satisfação das necessidades dos cidadãos e da sociedade em geral, enquanto no setor privado é a obtenção de lucro (Kelman, 2005; Hvidman & Andersen, 2014).

Dado que a administração pública é financiada pelos impostos dos contribuintes (Hvidman & Andersen, 2014), e conseqüentemente não gera receitas próprias, carece de impulsos económicos, o que se traduz na baixa motivação dos trabalhadores no que concerne às recompensas financeiras (Kelman, 2005). Por outro lado, as organizações do setor público estão subordinadas a estritas restrições legais e regulamentares enquadradoras do desenvolvimento das suas atividades (Lopes, Dias, & Castro, 2012; Hvidman & Andersen, 2014), sendo portanto mais burocratizadas na sua conduta (Boyne, 2002), menos flexíveis e mais avessas ao risco (Boyne, 2002), comparativamente com as do setor privado, verificando-se uma menor autonomia relativamente às tomadas de decisões (Hvidman & Andersen, 2014) e ao desenvolvimento das tarefas de trabalho.

No entanto, tendo em consideração a finalidade intrínseca ao setor público, os seus trabalhadores tendem a apresentar uma motivação interna para servir a sociedade, o que se reflete na satisfação dos seus interesses pessoais (Lopes *et al.*, 2012) e uma baixa ligação entre a *performance* e as recompensas (Boyne, 2002).

Em Portugal, segundo o portal da PORDATA e analisando a informação relativa ao ano de 2018, constata-se que quatro milhões, oitocentos e sessenta e seis mil e setecentos (4 866 700) indivíduos faziam parte da população empregada (FFMS, 2019b) sendo que

seiscentos e oitenta e três mil quatrocentos e sessenta e nove (683 469) trabalhavam na administração pública (FFMS, 2019a); deduz-se assim que, aproximadamente, quatro milhões, cento e oitenta e três mil duzentos e trinta e um (4 183 231) indivíduos trabalham no setor privado.

Apesar do *marketing* ser convencionalmente aplicado no setor privado (Silva, 2015), a sua pertinência há muito que deixou de estar confinada à gestão privada (Sousa, 2011) pois, e tal como afirma O’Faircheallaigh, Graham, e Warburon (1991), um dos focos principais do *marketing* é a existência de um cliente, pelo que se observa que este conceito pode ser aplicado a ambos os setores, ainda que com algumas alterações, dado as diferentes finalidades de cada um (Silva, 2015).

Importa pois, desmitificar a aplicação do *marketing* no setor público (Silva, 2015), constatando-se que só no final dos anos setenta do século passado é que a administração pública começou a preocupar-se com o *marketing*, encontrando-se ainda num estado embrionário nesta matéria (Sousa, 2011).

Consequentemente, cabe às organizações públicas aplicarem e entenderem as estratégias, práticas e ferramentas de *marketing*, por forma a evoluírem positivamente na forma como oferecem os seus produtos e serviços, se relacionam com o seu público-alvo, promovem as suas políticas públicas (Silva, 2015) e alcançam os seus objetivos (Sousa, 2011).

No setor privado, verifica-se que o papel do *marketing* é o de mediar a relação existente entre as organizações e os clientes/consumidores, com o objetivo último de atender às necessidades e expectativas destes, através da oferta de produtos e serviços, e de gerar lucro para as organizações. No que respeita ao setor público, o *marketing* visa sobretudo satisfazer as necessidades e expectativas dos cidadãos, disponibilizando produtos e serviços que têm como propósito desenvolver o bem-estar social e económico destes, em prol do desenvolvimento sustentável da sociedade (Silva, 2015).

Embora as organizações privadas dependam cada vez mais da gestão do conhecimento para obter uma vantagem competitiva (Silvi & Cuganesan, 2006), o setor público também tem demonstrado uma maior dependência da partilha de conhecimento interdepartamental (Willem & Buelens, 2007) e da necessidade de disponibilizar serviços públicos de forma económica, eficiente, criativa e empreendedora (Manaf, Armstrong, Lawton, & Harvey, 2018).

Assim, revela-se de extrema importância o estudo das práticas de *marketing* interno e das suas implicações quer a nível do setor privado quer do setor público, uma vez que todas as organizações enfrentam novos desafios e novos concorrentes (Sousa, 2011), necessitando de adotar procedimentos inovadores por forma a conseguirem dar resposta às suas exigências e dos seus clientes, e a desenvolverem uma verdadeira vantagem competitiva.

1.3 Objetivos e relevância do trabalho

Estudos prévios corroboraram que a adoção de uma perspetiva de *marketing* interno não pode ser negligenciada perante as mudanças constantes no mundo, pois alinha e cria relações internas, clarifica a importância de cada parte na organização e fomenta uma boa posição desta face à concorrência (Abbas & Riaz, 2018), refletindo-se no sucesso a nível financeiro e não financeiro organizacional (Rodrigues & Pinho, 2012). Consequentemente, importa que as organizações portuguesas, tanto no setor privado como no setor público, se consciencializem das vantagens subjacentes desta área do *marketing*.

No entanto, e apesar deste tema ter vindo a ganhar relevo nos últimos tempos, ainda se constata muitas lacunas na bibliografia da especialidade, nomeadamente ao nível da definição e implementação do conceito (Mbengo & Chinakidzwa, 2014), pelo que o espaço para a pesquisa nesta matéria é ainda muito vasto.

Originalmente, o *marketing* interno foi desenvolvido com o intuito de alcançar a satisfação dos clientes externos (Bohnenberger *et al.*, 2019). Posteriormente, verifica-se que a implementação de estratégias de *marketing* interno não se podia resumir apenas aos empregados de contacto (De Bussy, Ewing, & Pitt, 2003), mas também deveria abranger áreas como a orientação para o mercado interno e abordagens de como motivar internamente os trabalhadores (Sousa & Rodrigues, 2014). É sobre este último ponto que se vai centrar o foco desta investigação.

O principal objetivo deste estudo é analisar se as organizações, do setor privado e público nacionais, adotam práticas de *marketing* interno e se tal contribui para o sucesso organizacional destas e dos seus recursos humanos em particular. Também se pretende contribuir, simultaneamente, para um melhor entendimento deste conceito, da sua aplicabilidade e consequências.

Assim, como objetivos secundários do trabalho consideram-se:

- (1) Analisar se o recurso aos *new media usage* tem impacto nas práticas de *marketing* interno;
- (2) Analisar se as práticas de *marketing* interno têm impacto no comprometimento afetivo, na superação no trabalho, na satisfação do trabalhador e na adoção de uma personalidade proativa;
- (3) Analisar se o comprometimento afetivo tem impacto na satisfação com a vida dos trabalhadores e na sua *performance* individual e criatividade;
- (4) Analisar se a superação no trabalho tem impacto na satisfação com a vida dos trabalhadores e na sua *performance* individual e criatividade;
- (5) Analisar se a satisfação no trabalho tem impacto na satisfação com a vida dos trabalhadores e na sua *performance* individual e criatividade;
- (6) Analisar se a personalidade proativa tem impacto na satisfação com a vida dos trabalhadores e na sua *performance* individual e criatividade;

De salientar que todos estes objetivos serão analisados tanto ao nível do setor privado como do setor público português.

Para tal, considerou-se um estudo *cross-section* através de dois inquéritos, tendo sido obtidas 428 respostas válidas (218 do setor privado e 210 do setor público), alcançadas pelo método de amostragem não probabilística por conveniência.

Considera-se este estudo inovador, pois o modelo conceptual, testado com duas amostras, foi construído de raiz, recorrendo à bibliografia de referência sobre o tema, propondo-se um conjunto de novas variáveis e consequentes hipóteses que, embora já tenham sido estudadas de forma independente, nunca foram analisadas conjuntamente.

1.4 Estrutura do trabalho

Esta dissertação subdivide-se em seis partes fundamentais:

Capítulo 1 - Introdução: delinea o contexto, a pertinência, os objetivos do estudo, a sua estrutura bem como uma breve contextualização dos setores privado e público nacionais no que concerne à sua predisposição para a adoção das práticas de *marketing*.

Capítulo 2 - Enquadramento Teórico: análise da bibliografia da especialidade disponível no âmbito do *marketing* interno, apresentando-se a sua evolução histórica, definições e impactos. Paralelamente, também se efetuou uma revisão relativamente às variáveis a contemplar, nomeadamente, os *new media usage*, o comprometimento afetivo, a superação

no trabalho, a satisfação no trabalho, a personalidade proativa, a satisfação com a vida, a *performance* individual e a criatividade, e as respetivas hipóteses de estudo.

Capítulo 3 - Modelo de Investigação: engloba não só o modelo desenvolvido para esta investigação, mas também o conjunto de hipóteses que se apresentam como a base da mesma.

Capítulo 4 - Metodologia de Investigação: consiste na caracterização dos dois grupos de indivíduos que fazem parte do estudo e dos processos de seleção dos mesmos, na apresentação dos instrumentos utilizados para a recolha dos dados, do pré-teste efetuado, bem como de uma componente estatística, subdividida na análise fatorial exploratória e na análise fatorial confirmatória.

Capítulo 5 - Resultados: reúne a análise descritiva das variáveis, o modelo estrutural, o teste de hipóteses e a discussão dos resultados.

Capítulo 6 - Contribuições Finais: apresenta a síntese conclusiva dos resultados, eventuais contribuições teóricas e práticas, bem como as limitações do estudo e recomendações propostas para futuras investigações.

Capítulo 2 - Enquadramento Teórico

2.1 Introdução

O *marketing* interno aborda os consumidores e os trabalhadores com igual importância, através de programas proativos, de modo a atingir os objetivos de determinada organização (Sarker & Ashrafi, 2018), o que potencia o sucesso desta, no seu todo, e dos respetivos recursos humanos, em particular.

Neste capítulo, explicita-se a base teórica enquadradora do modelo que se pretende analisar, no âmbito das práticas de *marketing* interno, do uso dos *new media* e das demais variáveis secundárias consideradas, sustentando-se no recurso à informação especializada disponível, nomeadamente em artigos científicos, livros e base de dados pertinentes, por forma a estabelecer uma relação entre o conhecimento existente e o problema a que se pretende dar resposta (Coutinho, 2015).

Neste trabalho de investigação, compara-se o setor privado e o setor público nacional, no que concerne à adoção desta abordagem de *marketing*.

Sendo o objetivo principal desta dissertação, o impacto positivo das práticas de *marketing* interno na contribuição para o sucesso organizacional e dos respetivos recursos humanos, há que compreender a função das diferentes variáveis contempladas, para o que se analisaram diversas teorias subjacentes às práticas de *marketing* interno, à sua conexão com os *new media*, bem como a influência daquelas no comprometimento afetivo, superação no trabalho, satisfação no trabalho e personalidade proativa que, por sua vez, impactuam na satisfação com a vida, *performance* individual e criatividade dos trabalhadores.

O enquadramento teórico compreende quatro partes distintas:

- (1) Introdução;
- (2) O conceito de *marketing* interno, abordando resumidamente a sua evolução histórica, desenvolvimento e implicações a nível organizacional e individual;
- (3) O conceito de *new media* e as suas implicações na área do *marketing* interno;
- (4) Um breve resumo de todos os consequentes anteriormente referidos e da sua ligação com o *marketing* interno.

2.3 Marketing interno

2.3.1 Evolução histórica

Tradicionalmente, o *marketing* centrava-se nas trocas entre a organização e os consumidores externos (Mitchell & Taylor, 1997) ou seja, no ambiente externo. Com o decorrer dos tempos, o foco principal deixou de estar apenas nas transações, para também estar no estabelecimento de relações com os consumidores (Gross & Rottler, 2018).

Para além daquelas relações, Kotler (1972) apela a que deve haver uma preocupação com os vários públicos da organização, ou seja “(...) qualquer grupo com potencial interesse e impacto (...)” (Kotler, 1972, p.51) incluindo os ‘públicos de dentro’.

Esta evolução decorre igualmente do facto das “(...) estratégias e [d]os conceitos de *marketing* que se focavam exclusivamente na clientela externa já não [serem] suficientes para alcançar os objetivos económicos, tais como as vendas e os lucros” (Stauss & Hoffman, 2000, p.142).

Complementarmente, as pesquisas em *marketing*, realçam que os conceitos que lhe são subjacentes devem ser mais amplos, por forma a incluírem as ‘trocas’ internas, entre a organização e os trabalhadores, não esquecendo as ‘trocas’ externas, i.e., com os seus clientes ditos tradicionais (Mitchell & Taylor, 1997).

Consequentemente, as ferramentas e técnicas habitualmente utilizadas para o *marketing* externo, tais como o *marketing mix*, a segmentação e a pesquisa de mercado, podem e devem ser aplicadas internamente, ou seja, à gestão dos trabalhadores de uma organização, para que estes prestem um contributo decisivo no desenvolvimento do negócio (Rafiq & Ahmed, 1993; Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2004) e para que os gestores consigam entender e ter em consideração as perceções dos trabalhadores e as áreas de possíveis melhorias (Huang *et al.*, 2018). No entanto, embora os princípios do *marketing* interno e externo sejam conceptualmente os mesmos, constata-se diferenças nos alvos das ações, nas políticas de operacionalização, nos incentivos, nas competências, na motivação e nos fatores interpessoais (Sousa & Rodrigues, 2014).

Kotler (2000) enfatiza que o *marketing* interno deve ser visto como um antecedente do *marketing* externo, para que este último seja bem-sucedido (Ahmed & Rafiq, 2002; Lings & Greenley, 2005; Jou, Chou, & Fu, 2008).

De acordo com Grönroos (2001) o *marketing* interno não é um fenómeno novo e já não o era quando foi proposto pela primeira vez nos anos setenta, na bibliografia de *marketing* de serviços. De facto, as organizações, através dos respetivos departamentos de gestão de pessoas e de recursos humanos, sempre fomentaram iniciativas que contribuíssem para o aumento da moral e das atitudes e motivação dos trabalhadores.

Kotler e Levy afirmaram, em 1969, que o *marketing* deveria incluir produtos, serviços, pessoas, organizações, ideias e consumidores, verificando-se, ainda que indiretamente, o reconhecimento da necessidade do *marketing* também ser ponderado dentro das organizações, dando as primeiras luzes para a emergência do conceito (Foreman & Money, 1995).

Segundo Lings (2001),

Diversas definições de *marketing* interno foram desenvolvidas com a bibliografia na década passada, sendo que alguns autores definem o *marketing* interno como um conceito, uma filosofia ou uma prática de gestão (ver Grönroos 1985, George 1990 e Wilson 1991), enquanto outros relacionam-no com a gestão de recursos humanos (ver Berry 1981, 1983 e 1984, Berry e Parasuraman 1991, Van Haastrecht and Bekkers 1995 e George 1977 e 1990), com o *marketing* de serviços (ver Gummesson 1987 e Grönroos 1985) ou com a mudança de gestão, (ver Piercy 1995) (p.31).

O conceito de *marketing* interno foi inicialmente utilizado por Berry, Hensel e Burke (1976) sob uma perspetiva direcionada para os serviços, sendo que “os primeiros estudos baseavam-se numa crescente preocupação com uma melhor gestão do pessoal bem como do serviço ao consumidor” (Bohnenberger *et al.*, 2019, p.8) e, de acordo com a premissa de que trabalhadores satisfeitos levariam a clientes satisfeitos (Matzler, Fuchs, & Schubert, 2004). No entanto, só com a publicação do artigo de Leonard Berry’s, em 1981, é que este termo passou a ter maior popularidade na área de gestão (Ahmed & Rafiq, 2002).

Com o decorrer do tempo, verifica-se que “a necessidade para uma efetiva estratégia de *marketing* interno vai para além dos empregados de contacto”(De Bussy *et al.*, 2003, p.147), deixando esta abordagem de estar confinada ao setor dos serviços (De Bussy *et al.*, 2003) e verificando-se uma maior preocupação com “(...) o conceito de orientação para o cliente e/ou orientação para o mercado interno (...) [bem como o] uso das abordagens do *marketing* para motivar internamente os trabalhadores (...)” (Sousa & Rodrigues, 2014, p.88).

Apesar de nos anos 90 o tema ter ganho destaque (Bohnenberger *et al.*, 2019) e de se verificar uma maior preocupação, por parte dos académicos e dos gestores, continua a haver uma ‘falha’ na definição e implementação do conceito (Mbengo & Chinakidzwa, 2014), muito derivado da inexistência de uma definição unificada (Rafiq & Ahmed, 2000; Lings & Greenley, 2005; Panigyrakis & Theodoridis, 2009; Park & Tran, 2018).

Constata-se, ainda, que a maior parte das definições são conceptuais (Huang *et al.*, 2018) sendo que poucas definições operacionais foram relatadas (Lings, 2004; Tortosa, Moliner, & Sánchez, 2009). Consequentemente, torna-se difícil compreender o que é que os profissionais de *marketing* efetivamente podem fazer (Huang *et al.*, 2018) e como é que este decorre na prática (Rafiq & Ahmed, 2000; Ahmed *et al.*, 2003).

2.3.2 Definição

Segundo a Associação Americana de *Marketing* (AMA, 2013), o “*marketing* corresponde a uma atividade, conjunto de instituições e processos que visam criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral”.

Face à volatilidade dos mercados, à intensificação da concorrência e à acelerada evolução tecnológica, as organizações sentiram necessidade de novas formas de se diferenciarem e de alcançarem vantagens competitivas (Iriqat, 2019), como por exemplo, através de um maior foco no fator humano pois, e tal como afirma Cunha *et al* (2012, p.133) “é hoje consensual que as pessoas são uma fonte importante de vantagem competitiva - eventualmente a mais sustentável de todas”.

É fundamental a consciencialização de que, tal como os consumidores, os trabalhadores também são considerados clientes da organização, pelo que lhes deve ser dada uma maior atenção, de modo a que ‘vistam a camisola’ da organização e se tornem parte integrante desta, dado que “(...) elas são o mecanismo vital da organização” (Ivancevich, 2008, p.iv) e “(...) o elemento distintivo, que incute identidade e diferenciação a cada organização, posicionando-a no mercado de forma exclusiva” (Lindon *et al.*, 2004, p.516).

A área do *marketing* que se preocupa com a gestão eficiente e eficaz dos trabalhadores denomina-se de *marketing* interno, correspondendo a uma “(...) filosofia de como tratar os trabalhadores” (Sohail & Jang, 2017, p.68).

Esta designação é resultado da noção de orientação para o mercado interno e da necessidade dos *marketeers*, em primeiro lugar, garantirem que os trabalhadores compreendem e aceitam os programas de *marketing* externo (Grönroos, 2001), pois só assim conseguirão satisfazer os desejos e as necessidades dos clientes externos (Lings, 2004; Panigyrakis & Theodoridis, 2009; Sousa & Rodrigues, 2014). Concludentemente, esta orientação deve ser parte integral da cultura organizacional, sendo um guia para as atitudes e comportamentos dos seus membros através da aplicação dos conceitos de *marketing* (Papasolomou-Doukakis, 2002).

Este conceito foi proposto pela primeira vez, em meados de 1970, como uma abordagem relacionada com a gestão dos serviços, e que consistia na aplicação dos conceitos tradicionais de *marketing* dentro da organização, para que se alcançasse uma melhor eficácia corporativa e sob a perspetiva de que os trabalhadores devem ser tratados como clientes (Mbengo & Chinakidzwa, 2014). Desde então, sofreu evoluções e a sua aplicação deixou de estar limitada à referida área (Ahmed & Rafiq, 2002).

Grönroos (2001) afirma que:

O *marketing* interno parte do conceito de que os trabalhadores são um primeiro mercado, interno, para a organização. Se os bens, serviços, comunicação planeada de *marketing*, novas tecnologias e sistemas operacionais não puderem ser promovidos entre esse grupo-alvo interno, não se pode esperar que o *marketing* para os clientes finais, externos, seja bem-sucedido (p.330).

Rafiq e Ahmed (2000) afirmam que, nos últimos anos, a bibliografia relativa ao conceito de *marketing* interno, evidencia a presença de três fases distintas, ainda que interligadas.

Primeira Fase - “Satisfação e motivação dos trabalhadores”

Subjacente a esta fase, está o facto das raízes do conceito de *marketing* interno residirem nos esforços de melhoria da qualidade do serviço (Ahmed & Rafiq, 2002), pelo que se pressupõe como “considerar os trabalhadores como clientes internos e os trabalhos como produtos internos que satisfaçam as suas necessidades e desejos tendo presente os objetivos da organização” (Berry *et al.*, 1976, p.8).

Há assim que entender as tarefas do trabalho como se se tratasse de uma qualquer compra feita pelos clientes ditos tradicionais (Abbas & Riaz, 2018).

O termo “trabalhos como produtos” tem subjacente “(...) as informações, o conhecimento, o ambiente físico e social e as ferramentas necessárias para que os clientes internos

desempenhem com sucesso as suas tarefas e alcancem as metas organizacionais e pessoais no local de trabalho” (Keller, Lyncch, Ellinger, Ozment, & Calantone, 2006, p.110-111).

Tratar os trabalhos como produtos, significa que não se pode considera-los apenas do ponto de vista da forma como têm que ser executados, mas também segundo a perspectiva dos trabalhadores, bem como dos benefícios que estes retiram do trabalho (Ahmed & Rafiq, 2002).

Consequentemente, tornar-se-á mais fácil atrair, desenvolver, motivar e reter trabalhadores qualificados (Ahmed & Rafiq, 2002) bem como alcançar a sua satisfação e gerar maior envolvimento e comprometimento por parte destes (Ahmed & Rafiq, 2003) o que, por sua vez, levará a uma maior satisfação e lealdade dos clientes externos.

Segunda Fase - “Orientação para o cliente”

O objetivo do *marketing* interno é “tornar os trabalhadores motivados e com uma atitude de consciência face aos clientes” (Ahmed & Rafiq, 2002, p.4).

Consequentemente, esta fase é crucial no desenvolvimento, nos trabalhadores, de uma consciência focada no cliente e de orientação para o mercado e para as vendas (Ahmed & Rafiq, 2002), refletindo-se na capacidade da organização em reconhecer, entender e responder aos seus clientes, com o objetivo último de entregar um valor superior a estes (Pekovic & Rolland, 2016).

Terceira Fase - “Implementação da estratégia e gestão das mudanças”

Esta fase marca o reconhecimento do *marketing* interno como um veículo para a implementação de estratégias organizacionais e de superação da resistência à mudança (Ahmed & Rafiq, 2002).

Winter (1985, p.70) considera que o objetivo do *marketing* interno é “(...) alinhar, educar e motivar os trabalhadores para os objetivos organizacionais”, garantindo o potencial para se alcançar uma boa integração interfuncional, uma melhoria da comunicação interna, uma diminuição da fricção entre os departamentos e uma maior abertura para a mudança (Ahmed & Rafiq, 2002), levando a uma implementação efetiva das estratégias corporativas e funcionais (Rafiq & Ahmed, 1993).

Posto isto, e segundo George (1990, p.64), o *marketing* interno opera como um processo holístico de gestão que integra múltiplas funções da organização segundo dois sentidos:

- (1) Garante que todas as pessoas da organização, incluindo os gestores, compreendem e experienciam o negócio e as suas várias atividades, campanhas e processos, com o intuito de criar um ambiente que fomente uma orientação para o cliente;
- (2) Garante que todos os trabalhadores estão preparados e motivados para atuar segundo uma orientação para o serviço.

Segundo esta perspectiva, o *marketing* interno encoraja os trabalhadores a sentirem-se e comportarem-se positivamente, para alcançarem a satisfação dos consumidores, bem como outros objetivos organizacionais (Jou *et al.*, 2008), considerando a necessidade de uma coordenação entre todos os trabalhadores e não apenas os de contacto (Ahmed & Rafiq, 2002).

Consequentemente, todos os intervenientes que, direta ou indiretamente, têm influência no consumidor final, são considerados como *part-time marketers*, pois executam funções de *marketing*, nomeadamente as relacionadas com a comunicação e com o estabelecimento de relacionamentos (Andersen, 2001), entre os seus pares e com os clientes.

Para além das três fases atrás explicitadas, observa-se ainda que existem autores que consideram que a orientação para os recursos humanos também contribui para uma melhor explicação do *marketing* interno (Hwang & Chi, 2005). Joseph (1996) descreve o conceito como

(...) A aplicação do *marketing*, gestão de recursos humanos e as teorias, tecnologias e princípios aliados a estas áreas, para motivar, mobilizar, cooptar e gerir os trabalhadores de todos os níveis da organização, com o objetivo de melhorar continuamente o atendimento ao cliente externo e a cada um deles. Para que este seja eficaz, tem de responder às necessidades dos trabalhadores ao mesmo tempo que avança na missão e nos objetivos da organização (p.55).

Segundo Grönroos (2001), o *marketing* interno e a gestão de recursos humanos são áreas distintas, apesar de terem muito em comum; a gestão de recursos humanos disponibiliza ferramentas que podem ser utilizadas no *marketing* interno, tais como a formação, o recrutamento e o plano de carreira, enquanto o *marketing* interno explica como é que se podem utilizar essas ferramentas. Naturalmente, a implementação de um *marketing* interno com sucesso, obriga a que estas duas áreas trabalhem em conjunto (Grönroos, 2001).

Com o exposto, nota-se que esta perspectiva

(...) Olha para os trabalhadores não como subordinados, mas segundo uma pareceria ‘win-win’, onde as pessoas sentem que trabalham para uma organização que lhes oferece algo em troca, como por exemplo oportunidades de desenvolvimento, um ambiente encorajador, acesso a formação, informação e apoio através de uma equipa geradora de conhecimento e de bons salários. (Grönroos, 2001, p.332)

Por outras palavras, verifica-se que o foco desta área do conhecimento é a constituição de boas relações entre as pessoas de qualquer nível na organização, fomentando um sentimento de satisfação face ao ambiente criado (Grönroos, 2001), aplicando as ferramentas de gestão internamente e originando uma *performance* organizacional favorável (Ahmed & Rafiq, 2003; Lings & Greenley, 2005).

Contudo, o sucesso da aplicação do *marketing* internamente implica que esta prática se inicie e seja suportada pela gestão de topo pois, só assim, os trabalhadores compreenderão a importância das atividades desenvolvidas pelo *marketing* interno (Ahmed & Rafiq, 2002; Huang & Rundle-Thiele, 2015).

São inúmeras as atividades que podem ser executas nos termos desta filosofia, notando-se que “não existe uma lista exclusiva de atividades que devem estar presentes num programa de *marketing* interno. Qualquer função ou atividade que tenha um impacto nas relações internas e na orientação para o serviço e para os clientes pode ser incluída” (Grönroos, 2001, p.340). Consequentemente, e segundo Grönroos (2001, p.330) “o termo é empregue como um conceito ‘guarda-chuva’ derivado da variedade de atividades internas e de processos (...)” que pode abranger.

Apesar disto, Grönroos (2001) afirma que existe um conjunto de atividades típicas a que a esta perspetiva dá resposta, tais como a formação, o suporte da gestão e o diálogo interno, comunicação interna e suporte à informação, gestão de recursos humanos, comunicação externa, desenvolvimento de sistemas e suporte tecnológico, recuperação do serviço interno e pesquisa e segmentação do mercado.

Já Huang e Rundle-Thiele (2015, p.3-4), “após uma síntese das definições operacionais de *marketing* interno, afirmam que existem três funções iniciais, denominadas comunicação interna, formação (mecanismos de mudança cultural) e pesquisa de mercado (requisito para se conhecer as necessidades e desejos dos trabalhadores)”.

Conclui-se que o *marketing* interno tem o intuito de fomentar um programa de interação voltado para dentro da organização e tem como corolário o facto das organizações terem

de conceber dois tipos de mercados e de clientes: os internos e os externos (Sousa & Rodrigues, 2014).

2.3.3 Implicações

O *marketing* interno não pode ser negligenciado num mundo em constante mudança e cada vez mais complexo, pois ajuda a alinhar e a criar relações internas e clarifica a importância de cada parte na organização (Abbas & Riaz, 2018). Também orienta a organização para alcançar uma boa quota de mercado e a criar uma boa posição face aos seus concorrentes (Abbas & Riaz, 2018), o que se reflete no sucesso desta quer em termos financeiros quer em matérias não financeiras (Rodrigues & Pinho, 2012).

As organizações que adotam práticas de *marketing* interno, identificam as diferentes necessidades individuais dos seus trabalhadores (Kotler, 2007) e, conseqüentemente, tratam cada um como único, oferecendo serviços e programas customizados (Ivancevich, 2008).

Nestes termos, as organizações conseguirão alcançar uma fonte de vantagem única (Grönroos, 2001; Pappasolomou-Doukakis, 2002) pois tornaram-se mais atrativas do que as concorrentes (Grönroos, 2001; Park & Tran, 2018) fazendo com que os indivíduos tenham uma preferência em trabalhar nestas.

As técnicas e ferramentas de *marketing* aplicadas no interior de uma organização potenciam a satisfação, motivação e o comprometimento dos trabalhadores (Rafiq & Ahmed, 2000; Ahmed & Rafiq, 2002; Yang, 2010; Abbas & Riaz, 2018), o que resultará numa melhor *performance* organizacional (Paul & Sahadev, 2016) e individual (Lings & Greenley, 2005), em comportamentos e atitudes positivos (Yang, 2010) e em maiores níveis de responsabilidade e poder (Martey, 2014) o que, por sua vez, levará à satisfação das necessidades pessoais e profissionais destes (Vasconcelos, 2008).

Também, ao criarem-se canais para comunicar novas ideias e estratégias, levará a que os trabalhadores sejam mais criativos e *resourceful*, e que os problemas organizacionais sejam analisados e interpretados e as possíveis soluções pensadas e desenvolvidas (Ahmed & Rafiq, 2002).

Outra vantagem que o *marketing* interno apresenta é a melhoria do relacionamento e entreajuda entre os trabalhadores, disponibilizando atividades que levam ao estabelecimento de uma atmosfera de confiança, respeito e consideração, e promovendo

uma maior eficácia organizacional através da remoção de barreiras que inibam a plena participação dos trabalhadores e cumprimento das políticas organizacionais (Chiavenato, 2010; Xiong & King, 2018).

No entanto, verificam-se alguns problemas associados a esta prática, nomeadamente ao tratar os trabalhadores como clientes internos pois, em situações normais de *marketing*:

- (1) Os clientes não precisam de adquirir produtos que não desejam; no entanto, o mesmo não acontece com o trabalhador, pois este tem/deve aceitar o(s) produto(s)/serviço(s) que a organização oferece ou, em última análise, pode ser ‘forçado’ a aceita-lo(s) sob ameaça de ação disciplinar ou até mesmo demissão (Ahmed & Rafiq, 2002);
- (2) Os clientes têm uma gama de produtos concorrentes à escolha, o que é improvável que aconteça no caso dos trabalhadores de uma determinada organização (Ahmed & Rafiq, 2002);
- (3) A noção do trabalhador como cliente é a ideia de soberania do cliente, ou seja, a ideia de que o cliente tem sempre razão; ora, apesar de os trabalhadores serem vistos e tratados como ‘clientes’, não ‘gozam’ dos mesmos privilégios que os clientes externos nesta matéria (Ahmed & Rafiq, 2002);

Dado que, “os indivíduos não pretendem apenas um trabalho que garanta a sua sobrevivência, mas esperam ‘gostar do que fazem’, ‘sentirem-se bem’, ‘serem desafiados’, isto é, satisfazerem as suas expectativas de felicidade” (Cunha *et al.*, 2012, p.100), conclui-se que deve ser incorporada uma perspectiva de *marketing* interno nas organizações, dado ser “(...) uma nova iniciativa cultural” (Ahmed & Rafiq, 2002, p.63) que, antes de mais, ‘vende’ a organização aos seus trabalhadores.

2.4 New media usage

A importância da comunicação para a implementação de programas de *marketing* interno foi reconhecida há muito tempo (Morgan, 1991), sendo um dos veículos mais comuns nesta vertente de *marketing* (Ahmed & Rafiq, 2003).

Por comunicação entende-se “(...) o conjunto de sinais emitidos pela organização em direção (...) a todos os alvos, internos e externos” (Lindon *et al.*, 2004, p.297) sendo que em *marketing*, é utilizada para iniciar e construir relações, partilhar ideias, pensamentos e sentimentos, transferir informação, resolver problemas e conectar as pessoas (Neill & Richard, 2012).

A comunicação interna engloba toda a informação que a organização providencia aos seus trabalhadores, enquanto a externa é dirigida aos consumidores e à sociedade em geral (Bohnenberger *et al.*, 2019). Curvello (2012) apresenta uma definição mais alargada de comunicação interna afirmando que esta constitui

Um conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de uma boa imagem pública (p.22).

Como referido, para que o *marketing* externo seja eficiente e eficaz, é necessário que o *marketing* interno seja bem-sucedido. Como tal, o propósito do *marketing* interno para esta atividade, é que a informação chegue primeiro aos trabalhadores e posteriormente aos clientes ditos ‘tradicionais’ (Lings, 2001) pois, as ‘promessas’ feitas na comunicação externa são melhor atendidas quando também são adequadamente entregues aos clientes internos (Sohail & Jang, 2017).

A comunicação é uma ferramenta indispensável do *marketing* interno (Lings, 2004) e da organização em geral, pois se falhar, a estrutura organizacional também falha (Cunha, Cunha, Rego, Neves, & Cardoso, 2016).

Existem quatro atividades específicas de comunicação interna (Bohnenberger *et al.* 2019), nomeadamente:

- (1) Disseminação dos objetivos e metas da organização (Lings & Greenley, 2005);
- (2) Divulgação dos resultados alcançados e da situação da organização (Lings & Greenley, 2005);
- (3) Conhecimento dos valores e da cultura organizacional (Lings & Greenley, 2005), que podem ser transmitidos de diferentes formas e fazem parte do processo de se reconhecer os trabalhadores como clientes (Bohnenberger *et al.* 2019);
- (4) Difusão das mudanças organizacionais (Lings & Greenley, 2005).

De notar que existem dois tipos de redes de comunicação: as formais que “(...) são tipicamente verticais, seguem a cadeia de autoridade e limitam-se às comunicações relacionadas com as tarefas” (Rego, 1999, p.52); e as informais, onde “a informação move-se em todas as direções, não obedecendo às linhas formais de autoridade (...)” (Rego, 1999, p.52), sendo que esta última é que deve ser adotada sob uma perspetiva de *marketing* interno.

Para que a comunicação seja eficiente, é necessário que seja entregue por alguém com um nível de autoridade adequada (Ahmed & Rafiq, 2002) pois, e tal como afirma Rego (1999, p.23) “a comunicação é tanto mais eficaz quanto mais importante for o emissor”. Consequentemente, os gestores de topo devem ser capazes de criar uma atmosfera onde os trabalhadores estejam preparados para comunicar uns com os outros (Martey, 2014) mas também com os próprios gestores (Lings, 2004) uma vez que esta é mais eficaz quando é feita de forma biunívoca (Lindon *et al.*, 2004).

Não se pode esquecer que “(...) são as pessoas que executam o trabalho (...) que criam as ideias fundamentais para a sobrevivência da organização” (Ivancevich, 2008, p.9) e que “(...) provavelmente têm muitas ideias de melhoria” (Kotler, 2007, p.80). Para tal, é crucial que os trabalhadores saibam “(...) onde fazer chegar as ideias e [que tenham] a motivação para as fazer chegar (...)” (Kotler, 2007, p.80), sem qualquer tipo de constrangimento.

As organizações têm que garantir que os seus trabalhadores se mantêm atualizados no que se refere aos últimos conhecimentos e técnicas subjacentes às respetivas atividades (Kotler, 2007). Se no passado tal implicava significativos encargos financeiros e temporais, pois as organizações tinham que reunir os trabalhadores em determinado local e organizar uma sessão de formação de vários dias, hoje, com a evolução da tecnologia, esta prática pode não se revelar necessária (Kotler, 2007).

Para além disso, os métodos tradicionais de comunicação já não respondem aos requisitos crescentes em relação à qualidade, quantidade, velocidade e precisão, pelo que urge a necessidade de se recorrer aos chamados *new media* (Stauss & Hoffman, 2000).

Desde os anos 90 que as tecnologias da *internet* revolucionaram a forma como a comunicação é feita dentro das organizações (De Bussy *et al.*, 2003), voltando a conferir as virtudes de personalização, interatividade e de relação, como na época do *marketing* artesanal (Lindon *et al.*, 2004, p.30).

“Os *media* social são plataformas altamente interativas que possibilitam os utilizadores individuais ou as comunidades de partilhar, cocriar, discutir e modificar o conteúdo gerado pelos usuários” (Piller, Vossen, & Ihl, 2012, p.2), suportando os processos de inovação (Muninger, Hammedi, & Mahr, 2019). Estas incluem *blogs*, *microblogs* e redes sociais (Piller *et al.*, 2012).

São inúmeras as vantagens que a utilização destas redes podem trazer para o sucesso organizacional, visto que, são direcionadas e pessoais, permitindo criar e personalizar conteúdos; são interativas, permitindo o estabelecimento de conversas e a recolha de *feedback*; são imediatas e oportunas, pois podem ser usadas a qualquer hora e em qualquer lugar; apresentam conteúdo de *marketing* relevante; são economicamente viáveis, uma vez que a maioria é grátis ou de baixo custo; e levam ao comprometimento e à partilha social de conteúdo, experiências, informação e ideias (Kotler & Armstrong, 2018).

Muitas organizações recorrem também à *intranet*, i.e., “(...) redes proprietárias eletrónicas internas, semelhantes à *internet*” (Ivancevich, 2008, p.415), que se revela ser uma ferramenta de comunicação eficaz dentro da organização (Kotler, 2007) e que distribui informação personalizada e em tempo real (Neill & Richard, 2012).

A grande diferença entre a *internet* e a *intranet* é que esta última, não é acessível ao público geral, operando exclusivamente no interior das organizações (Neill & Richard, 2012).

A *intranet* é uma plataforma-chave para a partilha de conhecimento dentro de qualquer organização, fornecendo recursos de apoio às tarefas de trabalho e gerando benefícios para o negócio (Hall, 2001). De Bussy *et al.* (2003) chegam mesmo a afirmar que esta emergiu como a maior ferramenta de comunicação entre os trabalhadores e os gestores, o que mudou radicalmente a interação estabelecida entre estes (De Bussy *et al.*, 2003).

Também o correio eletrónico (*e-mails*) constitui um bom meio de comunicação interna, dado que consegue chegar a uma grande quantidade de trabalhadores, podendo ser segmentado e personalizado, para além de que apresenta baixo ou nenhum custo (Merisavo & Raulas, 2004).

Constata-se assim, que são inúmeras as formas e os meios de comunicar atividades, produtos ou serviços ao público interno, como por exemplo a comunicação verbal, escrita, *newsletters*, audiovisuais, *intranet* e sessões *outdoor* (Lindon *et al.*, 2004).

A nível individual, uma comunicação interna melhora a confiança dos trabalhadores (De Bussy *et al.*, 2003; Sohail & Jang, 2017), aumenta a sua satisfação (Sohail & Jang, 2017), comprometimento e capacitação (De Bussy *et al.*, 2003; Muninger *et al.*, 2019) e facilita a fluidez da comunicação (Muninger *et al.*, 2019). Leva igualmente a um maior sentido de comunidade, i.e., o sentimento de estar conectado com os seus colegas de trabalho (Joelle & Coelho, 2017).

Já a nível organizacional, a aquisição, desenvolvimento e uso de novo e inovado conhecimento, subsidia a uma *performance* superior ou à eficiência de custos (Muninger *et al.*, 2019), contribui para a democratização do local de trabalho, contrariando a centralização dos meios tradicionais de comunicação interna (De Bussy *et al.*, 2003) e leva a uma maior coordenação interdepartamental e interfuncional (Martey, 2014).

Conclui-se que as organizações precisam de potenciar o intrínseco valor dos *new media* (Muninger *et al.*, 2019) desenvolvendo capacidades estratégicas e operacionais e envolvendo os trabalhadores dos vários departamentos e dos vários níveis organizacionais, pois só assim conseguirão adquirir e disseminar conhecimento inovador (Muninger *et al.*, 2019), resolver eventuais problemas organizacionais e sustentar uma verdadeira vantagem competitiva (Ahmed & Rafiq, 2002).

Consequentemente, considera-se a seguinte hipótese de estudo:

H1: O uso dos *new media* tem um impacto positivo nas práticas de *marketing* interno.

2.5 Consequentes do *marketing* interno

2.5.1 Comprometimento afetivo

O comprometimento organizacional, teoria das ciências organizacionais, comportamentais e da gestão, ganhou destaque após a pesquisa conduzida por Porter, Setters, Mowday e Boulian em 1974 (Larkin, 2015).

Nas duas últimas décadas, constatou-se uma especial atenção por parte dos académicos, face a este conceito, dado que, quando um trabalhador está comprometido com a organização, os resultados do seu trabalho são melhores, com repercussões positivas a nível organizacional (Albdour & Altarawneh, 2014).

Yao *et al.* (2019) denominam o comprometimento organizacional como o envolvimento dos trabalhadores para com a organização, desenvolvido com base em interações formais e informais. Seguindo a mesma linha de pensamento, Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974, p.604) afirmam que existem três grandes premissas subjacentes a este conceito:

- (1) “Uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização;
- (2) Uma disposição para exercer um esforço considerável em nome da organização;
- (3) O desejo de se manter membro da organização”.

Em suma, o comprometimento organizacional consiste em alinhar os objetivos da organização com as medidas acordadas, capacidades, requisitos de competência e planos de desenvolvimento dos seus trabalhadores, dando ênfase aos processos de melhoria, aprendizagem e desenvolvimento, com o intuito de alcançar a estratégia de negócio e uma melhor *performance* (Mbengo & Chinakidzwa, 2014).

Existem duas abordagens para definir o comprometimento (Mohd, 2010): uma abordagem unidimensional, onde o comprometimento organizacional se traduz no grau com que um indivíduo se identifica e envolve com a organização (Porter *et al.*, 1974); e uma abordagem multidimensional onde, e segundo Meyer e Allen (1991), o comprometimento organizacional engloba três componentes, que caracterizam a relação entre o trabalhador e a organização e que têm implicações na decisão dos trabalhadores se manterem, ou não, nesta:

- (1) Comprometimento afetivo - refere-se ao apego emocional do trabalhador e à identificação e envolvimento deste para com a organização (Meyer e Allen, 1991; Mohd, 2010), ou seja, é baseado nos valores pessoais dos trabalhadores (Fu, Bolander, & Jones, 2009). Segundo Meyer e Allen (1991) e Semedo, Coelho e Ribeiro (2016), quanto maior for a ligação, maior será o tempo que os trabalhadores permanecerão na organização.
- (2) Comprometimento de continuidade ou instrumental - respeita à consciencialização dos custos que o trabalhador terá caso abandone a organização (Meyer e Allen, 1991), ou seja, os trabalhadores apenas estão comprometidos devido aos fatores financeiros (Budihardjo, 2013), e depende da magnitude e do número de investimentos bem como da falta percebida de alternativas (Allen & Meyer, 1990).
- (3) Comprometimento normativo - deriva do facto do trabalhador se sentir obrigado a continuar a trabalhar para a organização (Meyer e Allen, 1991), devido a motivos sociais e económicos (Budihardjo, 2013), ou porque estabeleceu laços emocionais com os seus pares (Budihardjo, 2013).

Sintetizando, constata-se que os trabalhadores com um comprometimento afetivo forte permanecem na organização porque querem; aqueles com um comprometimento de continuidade/instrumental porque precisam; e os com um comprometimento normativo porque acham que o devem fazer (Allen & Meyer, 1990). Observa-se assim que estes três

componentes derivam de diferentes experiências e expectativas e originam diferentes comportamentos no trabalho e face à organização (Allen & Meyer, 1990).

A maior parte dos estudos em *marketing* relativos ao comprometimento dos trabalhadores focam-se sobretudo no comprometimento afetivo (Caruana & Calleya, 1998). Demirtas e Akdogan (2015) consideram-no como a componente mais importante do comportamento organizacional e Semedo *et al.* (2016) como a que tem implicações mais desejáveis para o comportamento do indivíduo na organização. Nestes termos, o presente estudo incidirá apenas no conceito de comprometimento afetivo.

Como referido, o comprometimento afetivo traduz-se numa ligação pessoal e emocional a uma ideia, o que no contexto de trabalho se traduz na relação entre o trabalhador e a organização (Semedo *et al.*, 2016). Caso se verifique, o trabalhador deseja permanecer na organização, identificando-se com os seus valores, missão e visão (Budihardjo, 2013; Joelle & Coelho, 2017) e está disposto a fazer um esforço considerável em prol desta (Porter *et al.*, 1974).

De relatar ainda que este comprometimento tem impacto tanto a nível dos processos de trabalho como do bem-estar pessoal dos trabalhadores dentro da organização (Brammer, Millington, & Rayton, 2007).

Quando os trabalhadores estão comprometidos afetivamente, sentem-se mais confiantes, criativos e inteligentes no desenvolvimento do seu trabalho (Joelle & Coelho, 2017), tomando decisões segundo determinadas diretrizes e sentindo-se mais respeitados e valorizados, o que leva a um maior sentido de pertença, ao aumento da produtividade (Mbengo & Chinakidzwa, 2014) e da *performance* (Budihardjo, 2013) e à adoção de comportamentos cooperativos (Casimir, Ng, Wang, & Ooi, 2014). Consequentemente, desejam que a organização tenha sucesso, sentem-se orgulhosos em fazer parte dela (Larkin, 2015), identificam-se com os seus objetivos (Mohd, 2010) e estão dispostos a imputar-lhe mais tempo, energia e talento (Hunt, Chonko, & Wood, 1985).

É também de realçar que o comprometimento dos trabalhadores para com a organização deve ser aprimorado através dos programas e ferramentas de *marketing* interno, bem como do uso das novas tecnologias ao dispor das organizações (Abbas & Riaz, 2018), dado que influencia a eficácia organizacional e o bem-estar de cada elemento interno (Meyer & Herscovitch, 2001).

Como o comprometimento organizacional dos trabalhadores é um dos resultados mais importantes do *marketing* interno e possibilita a retenção de trabalhadores com capacidade e talento (Abbas & Riaz, 2018), propõe-se como hipótese de estudo:

H2: As práticas de *marketing* interno têm um impacto positivo no comprometimento afetivo dos trabalhadores.

2.5.2 Superação no trabalho

Atualmente, as organizações regem-se pela premissa de ‘fazer mais com menos’, sendo que os gestores devem ser capazes de identificar os colaboradores que trabalham de forma produtiva, mesmo perante a escassez de recursos (Harris, Artis, Walters, & Licata, 2006). É neste âmbito que se torna importante o estudo da variável ‘superação no trabalho’.

A “superação no trabalho é definida como uma disposição duradoura para fazer face aos recursos escassos e ultrapassar obstáculos para o alcance dos objetivos relacionados com o trabalho” (Licata, Mowen, Harris, & Brown, 2003, p.256). Refere-se a um traço de personalidade que não é intrínseco a nenhum comportamento/conjunto de comportamentos específico(s) de determinado(s) trabalhador(es), mas sim de uma motivação interna que os leva a adotarem um comportamento *resourceful* ao longo do tempo (Licata *et al.*, 2003); ou seja, é o conjunto de políticas, práticas, procedimentos e ferramentas duradouras que ajudam os trabalhadores a alcançarem os objetivos do seu trabalho e a estimularem o seu crescimento pessoal (Licata *et al.*, 2003; Rod & Ashill, 2009).

Esta disposição resulta da pressão feita para os trabalhadores agirem de determinada maneira e em determinada situação, bem como de uma combinação dos efeitos das características elementares, tais como extroversão/introversão, consciência, abertura para a experiência, estabilidade emocional ou amabilidade e dos traços compostos, como por exemplo, a necessidade de atividade e de pressões duradouras resultantes do contexto situacional (Rod & Ashill, 2009).

A habilidade e o desejo de vencer num ambiente de negócio competitivo constitui uma forte motivação para a adoção de um comportamento *resourceful* (Licata *et al.*, 2003), pelo que o ambiente de trabalho e a cultura organizacional têm influência na adoção desse comportamento, uma vez que são os líderes que podem encorajar os trabalhadores a enveredarem por este desafio (Licata *et al.*, 2003).

Um trabalhador com uma disposição *resourceful* é capaz de realizar as suas tarefas, apesar de eventuais circunstâncias desafiadoras que podem vir a limitar a sua capacidade de atingir, com sucesso, as suas metas de desempenho (Licata *et al.*, 2003). Consequentemente, estes trabalhadores apresentam maior capacidade para agirem sob condições de falta de recursos ou de qualquer outro tipo de obstáculo, com o objetivo último de realizar as suas tarefas de trabalho (Licata *et al.*, 2003).

Como tal, os trabalhadores com este tipo de disposição são competitivos, criativos, inovadores e ambiciosos na execução do seu trabalho e a ultrapassarem as barreiras que eventualmente apareçam (Licata *et al.*, 2003; Yavas, Karatepe, & Babakus, 2011; Joelle & Coelho, 2017), como por exemplo as ‘falhas’ de serviço ou a insatisfação dos clientes (Rod & Ashill, 2009), tornando-se mais produtivos e eficientes (Harris *et al.*, 2006; Rod & Ashill, 2009; Joelle & Coelho, 2017). São também mais resilientes face às restrições causadas por conflitos, apresentando um melhor desempenho com menos recursos, e são mais propensos a encontrarem maneiras alternativas de incrementar recursos escassos no trabalho (Yavas *et al.*, 2011) impulsionados, por exemplo, através da formação e suporte tecnológico, de supervisão da administração (Rod & Ashill, 2009) e dos mecanismos de recompensa (Babakus, Yavas, Karatepe, & Avci, 2003).

A supervisão da administração respeita à disponibilidade dos gestores para apoiarem, encorajarem e preocuparem-se com os seus trabalhadores (Rod & Ashill, 2009); a formação engloba os programas oferecidos pela organização para melhorar o desempenho do trabalho e as capacidades comportamentais dos trabalhadores (Babakus *et al.*, 2003); por sua vez, os mecanismos de recompensa caracterizam os incentivos disponibilizados aos trabalhadores pela organização, tais como a estima, o *status*, a renumeração e a identidade social (Rod & Ashill, 2009); por último, o suporte tecnológico diz respeito às ferramentas sofisticadas disponibilizadas aos trabalhadores para alcançarem um melhor desempenho no seu trabalho (Lytle, Hom, & Mokwa, 1998).

É de salientar que, quando os trabalhadores estão comprometidos afetivamente, estão mais predispostos a fazer um esforço extra, excedendo os seus limites, para fazer o melhor para a organização (Licata *et al.*, 2003; Joelle & Coelho, 2017).

Há contudo que ter noção que, a falta de recursos para a execução do trabalho pode levar à despersonalização ou ao afastamento psicológico, com o objetivo de preservar os recursos existentes ou desacelerar o seu esgotamento (Rod & Ashill, 2009).

As práticas e ferramentas de *marketing* interno capacitam os trabalhadores a serem mais criativos (Ahmed & Rafiq, 2002), participativos, com maior poder (Martey, 2014; Chiavenato, 2010; Xiong & King, 2018) motivados e comprometidos (Rafiq & Ahmed, 2000; Ahmed & Rafiq, 2002; Yang, 2010; Abbas & Riaz, 2018), o que leva ao aumento da satisfação no trabalho e a uma melhor *performance* organizacional (Paul & Sahadev, 2016) e individual (Lings & Greenley, 2005), características presentes num trabalhador com uma atitude de superação no trabalho.

Para além disso, alguns autores afirmam que a superação no trabalho tem um impacto positivo na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional (Licata *et al.*, 2003; Harris *et al.*, 2006; Rod & Ashill, 2009; Yavas *et al.*, 2011; Joelle & Coelho, 2017), variáveis relacionadas com o *marketing* interno, pelo que se propõe como hipótese de estudo, ainda que indiretamente:

H3: As práticas de *marketing* interno têm um impacto positivo na superação no trabalho.

2.5.3 Satisfação no trabalho

Os trabalhadores constituem um fator indispensável para o sucesso das organizações, pelo que é de extrema importância o estudo da variável satisfação no trabalho (Papasolomou & Vrontis, 2006).

Este tema tem vindo a ser estudado ao longo dos anos por inúmeros autores, dadas repercussões que tem no sucesso e eficiência organizacional e devido à preocupação crescente de tratar os trabalhadores de forma justa e com respeito (Spector, 1997; Murad, Zayed, & Mukul, 2013). Contudo, verifica-se que não existe um consenso em relação à definição de satisfação no trabalho (Cruz, Cañizares, & López-Guzmán, 2011).

Ivancevich e Donnelly ((1968) *as cited in* Cruz *et al.*, 2011) afirmam que cada investigador entende a satisfação no trabalho à sua maneira, mas verificam uma tendência para categorizar o conceito segundo duas perspetivas: a primeira como um estado emocional, um sentimento, uma atitude ou uma resposta afetiva perante o trabalho e, a segunda, como resultado de uma comparação ou ajuste entre as expectativas, necessidades ou resultados atuais do trabalho e os benefícios que este realmente oferece.

A “satisfação no trabalho é um fenómeno complexo com muitas facetas” (Sarker & Ashrafi, 2018, p.151) que inclui os sentimentos dos trabalhadores relativamente a diversos

elementos do trabalho, sejam eles intrínsecos (conteúdo, autonomia, horas, pressão, segurança, atmosfera e gestão do trabalho (Grip, Sieben, & Stevens, 2009)) ou extrínsecos (nível salarial e perspectivas de carreira (Grip *et al.*, 2009)) (Rad & Yarmohammadian, 2006).

A definição de Locke, 1969, têm vindo a ser utilizada ao longo dos anos por diversos autores (Vandenabeele, 2009), sendo que considera a satisfação no trabalho como um estado emocional prazeroso ou positivo, que resulta da avaliação da relação percebida do que se quer do trabalho, face ao que se percebe que ele oferece. Por sua vez, Spector (1997) define-a como a forma como as pessoas se sentem perante o seu trabalho e aos diferentes aspetos que o constituem.

Aristovnik, Kovač, Leben e Tomažević (2018) definem-na como uma sensação agradável que uma pessoa tem quando sente que as suas expectativas de trabalho foram satisfeitas e Rad e Yarmohammadian (2006) acrescentam que a satisfação dos trabalhadores é uma atitude face aos seus trabalhos, bem como à organização onde os executam.

Constata-se assim que alguns autores afirmam que a satisfação no trabalho pode ser conceptualizada como uma emoção ou como uma atitude face ao trabalho, e às experiências em contexto de trabalho (Lima, Vala, & Monteiro, 1988) e que pode ser medida a nível cognitivo (pensamentos e crenças dos trabalhadores) e afetivo (sentimentos dos mesmos face ao trabalho) (Reizer, 2015). No entanto, é de realçar que o que leva à satisfação para umas pessoas, pode não ser o mesmo para outras (Murad *et al.*, 2013).

Do ponto de vista do *marketing*, a satisfação no trabalho tem sido analisada segundo a perspectiva de que os trabalhadores devem ser tratados com base nos princípios de satisfação do cliente (Altarifi, 2014), o que remete para a adoção de uma perspectiva de *marketing* interno. Neste âmbito, os investigadores desta filosofia, analisaram a satisfação no trabalho com o intuito de compreenderem como motivar e melhorar os resultados da força de trabalho (Huang *et al.*, 2018).

Cunha *et al.* (2012) afirmam que a principal forma de manter os trabalhadores satisfeitos implica tratá-los como clientes internos, sendo que esta satisfação pode ser aumentada caso se tratem os trabalhos como produtos, redesenhando as componentes destes de acordo com aquilo que os trabalhadores valorizam (Ahmed & Rafiq, 2002).

A satisfação no trabalho é também influenciada por fatores como o salário, a atmosfera do trabalho, a autonomia, a comunicação e o comprometimento organizacional, elementos cruciais no *marketing* interno (Sarker & Ashrafi, 2018).

Conseqüentemente, os trabalhadores assumem comportamentos em conformidade com as estratégias organizacionais e diminuem as atitudes disfuncionais (Park & Tran, 2018), pois sentem-se menos explorados e sobrecarregados no trabalho (Awan, Siddiquei, Jabbar, Abrar, & Baig, 2015), originando uma melhoria da *performance*, quer seja individual quer organizacional (Shabbir & Salaria, 2014) e o desenvolvimento dos mesmos (Sarker & Ashrafi, 2018). Como tal, os trabalhadores vão tornar-se mais leais à organização, pois sentem-se felizes e procedem de modo a atingir o sucesso desta, diminuindo em simultâneo a sua intenção de saída (Sarker & Ashrafi, 2018) e, aumentando a sua orientação para o cliente e a qualidade do serviço (Paul & Sahadev, 2016).

Um número considerável de estudos tem-se debruçado sobre o efeito do *marketing* interno na satisfação no trabalho (Park & Tran, 2018), sendo que muitos autores constataram que existe uma relação positiva entre ambos (Keller *et al.*, 2006; Vasconcelos, 2008; Yang, 2010; Martey, 2014; Huang *et al.*, 2018; Sarker & Ashrafi, 2018). Para além disso, a bibliografia sugere que as organizações que implementam práticas de *marketing* interno têm uma maior probabilidade de satisfazerem os seus trabalhadores (Huang & Rundle-Thiele, 2014), pelo que se propõe como hipótese de estudo:

H4: As práticas de *marketing* interno têm um impacto positivo na satisfação no trabalho.

2.5.4 Personalidade proativa

Resultado da volatilidade e da insegurança no ambiente de trabalho, o estudo do comportamento proativo ganhou destaque, visto que as organizações, de hoje, dependem cada vez mais da proatividade dos seus recursos humanos para fazer frente às mudanças que ocorrem nas estruturas e sistemas de trabalho (Fay & Hüttges, 2016). De facto, a partir do momento em que o trabalho se tornou mais dinâmico e descentralizado, o comportamento proativo e a iniciativa tornaram-se fatores determinantes para o sucesso organizacional (Crant, 2000).

Apesar da crescente preocupação por parte dos investigadores em estudarem este conceito, não existe ainda uma definição, teoria ou medida unificada (Crant, 2000; Grant & Ashford,

2008), embora se verifique um fio condutor que liga as várias abordagens e que consiste na orientação da ação para os comportamentos organizacionais (Crant, 2000).

Dentro de uma qualquer organização, existem dois tipos de comportamentos adotados pelas pessoas, ativos e passivos, que se diferenciam pela forma como estas estão dispostas, ou não, a tomar medidas para influenciar os seus ambientes (Bateman & Crant, 1993). As pessoas proativas, conseguem fomentar e desenvolver ações que vão influenciar diretamente a atmosfera de trabalho, ou seja, pesquisam oportunidades, mostram iniciativa e agem até que consigam efetuar as mudanças pretendidas e corrigir eventuais problemas (Bateman & Crant, 1993). Pelo contrário, pessoas passivas reagem, adaptam-se e moldam-se aos seus ambientes, não reconhecendo as oportunidades e deixando que sejam os outros as forças da mudança (Bateman & Crant, 1993).

Bateman e Crant (1993) definem o comportamento proativo como uma tendência relativamente estável para efetuar mudanças ambientais, que podem ser causadas por fatores situacionais e pessoais. Posteriormente, Crant (2000) desenvolve esta definição, afirmando que o comportamento proativo consiste em assumir iniciativa para melhorar as circunstâncias atuais ou para criar novas e, que tem por consequência, desafiar o *status quo* dos trabalhadores ao invés de estes se adaptarem às circunstâncias. Por sua vez, Grant e Ashford (2008) denominam o conceito como uma ação antecipatória, efetuada pelos trabalhadores e que terá impacto neles mesmos bem como nos ambientes que os rodeiam.

Constata-se que este comportamento tem foco no futuro (Frese & Fay, 2001), uma vez que os trabalhadores pensam, deliberam, planeiam e calculam as ações para eventos futuros (Bandura, 2006) que poderão alterar a sua atmosfera de trabalho; e orientado para a mudança, pois os trabalhadores têm como objetivo modificarem-se significativamente a eles, aos outros e ao ambiente que os rodeia (Grant & Ashford, 2008).

De salientar que os comportamentos proativos não constituem um conjunto de aptidões predefinidas que, uma vez aprendidas, podem ser usadas de forma rotineira (Fay & Hüttges, 2016; Mensmann & Frese, 2018). Contrariamente, as atitudes proativas têm que estar continuamente a ser adaptadas às especificidades situacionais (Mensmann & Frese, 2018).

Crant (2000) descreve quatro componentes para um melhor entendimento do conceito de comportamento proativo:

- (1) Personalidade proativa - traço de personalidade que produz uma motivação intrínseca forte e de iniciativa para alcançar as metas desejadas (Akgunduz, Alkan, & Gök, 2018) e caracteriza os trabalhadores que são relativamente livres de forças situacionais e que influenciam a mudança ambiental (Bateman & Crant, 1993), bem como a eles próprios (Parker, Bindl, & Strauss, 2010).
- (2) Iniciativa pessoal - padrão comportamental pelo qual os indivíduos adotam uma abordagem ativa e de iniciativa para trabalhar, ultrapassando os requisitos formais do trabalho (Frese, Fay, Hilburger, Leng, & Tag, 1997).
- (3) Autoeficácia da amplitude da função - consiste em fomentar a capacidade percebida pelos trabalhadores para executarem um conjunto mais amplo e proativo de tarefas que vão além dos requisitos padrão esperados (Parker, 1998).
- (4) Assumir a responsabilidade - caracteriza-se através de esforços construtivos dos trabalhadores para uma mudança funcional na forma como o seu trabalho é executado (Crant, 2000).

Neste estudo apenas se terá em consideração a personalidade proativa que, como referido, constitui uma disposição estável para assumir iniciativas pessoais num conjunto de situações e atividades (Seibert, Kraimer, & Crant, 2001) e, que caracteriza as pessoas que identificam oportunidades e agem sobre elas, mostrando iniciativa, ação e perseverança até que efetivamente ocorra alguma mudança (Crant, 2000), em diferentes contextos e tempos (Horng, Tsai, Yang, Liu, & Hu, 2016).

Como tal, a principal característica de um trabalhador que apresenta este traço de personalidade é que consegue processar as consequências futuras das suas decisões (Akgunduz *et al.*, 2018).

Um trabalhador que apresente uma personalidade proativa toma iniciativas inovadoras (Seibert *et al.*, 2001) e criativas (Horng *et al.*, 2016), está comprometido com a organização (Akgunduz *et al.*, 2018), apresenta uma motivação intrínseca (Horng *et al.*, 2016), uma melhor *performance* (Kim, Hon, & Lee, 2010) e uma maior autonomia no trabalho (Li, Liang, & Crant, 2010). Está igualmente em constante procura de novas formas para melhorar os seus conhecimentos e capacidades e identificar novos processos de trabalho (Kim *et al.*, 2010). Consequentemente, está mais propenso a lidar com as incertezas que possam existir em determinados contextos de trabalho (Xiong & King, 2018), a permanecer na organização (Rhoades & Eisenberger, 2002) e a socializar com os seus pares (Parker *et al.*, 2010), o que se reflete tanto no sucesso de cada um (Fuller &

Marler, 2009) como no sucesso organizacional (Fuller & Marler, 2009; Akgunduz *et al.*, 2018).

É ainda de realçar que todas estas atitudes estão também dependentes do tipo de gestores da organização, uma vez que, também a este nível, existem gestores que frequentemente lançam novas iniciativas e gestores que se conformam com o existente (Maanen & Schein, 1979), o que se reflete diretamente na maneira como os trabalhadores atuarão no seu trabalho.

As práticas e as ferramentas de *marketing* interno capacitam os trabalhadores a serem mais criativos (Ahmed & Rafiq, 2002), participativos, com maior iniciativa (Chiavenato, 2010; Martey, 2014; Xiong & King, 2018) e a estabelecerem e melhorarem as relações de entreajuda na organização através dos canais de comunicação disponibilizados (Chiavenato, 2010; Xiong & King, 2018), características também presentes nos trabalhadores que apresentam uma personalidade proativa.

Existem autores que afirmam que a personalidade proativa tem um impacto na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional (Kim *et al.*, 2010), variáveis relacionadas com o *marketing* interno. Consequentemente, propõe-se como hipótese de estudo, ainda que indiretamente:

H5: As práticas de *marketing* interno têm um impacto positivo na personalidade proativa dos trabalhadores.

2.5.5 Satisfação com a vida

Nos últimos anos, verificou-se uma maior atenção, por parte das ciências comportamentais e da sociedade em geral, com o bem-estar das pessoas (Cooke, Melchert, & Connor, 2016), quer a nível subjetivo, quer a nível das questões da vida profissional (Hill, Morganson, Matthews, & Atkinson, 2015).

O crescente número de estudos relativos ao bem-estar decorre sobretudo dos longos períodos de tempo que as pessoas dedicam ao trabalho, reconhecendo-o como parte integral da sua vida (Cho, 2018), influenciando o seu estado psicológico (Yang, 2014), a sua identidade social e o seu senso de comunidade (Myers & Diener, 1995).

As organizações começaram, por sua vez, a consciencializar-se que, para alcançarem um sucesso a longo prazo, necessitam também de compatibilizar o trabalho com a vida familiar dos seus trabalhadores (Ivancevich, 2008).

O conceito do bem-estar, abordado em inúmeras pesquisas e sob diferentes perspectivas, apresenta múltiplas definições, conceptualizações e métricas (Brunetto, Teo, Shacklock, & Farr-Wharton, 2012).

Tratando-se de um conceito de natureza multifacetada, engloba componentes afetivos, intrínsecos à avaliação contínua da vida das pessoas (Diener, 2009) e cognitivos (Pavot & Diener, 2008).

Campbell (1976) define o bem-estar subjetivo como uma experiência cognitiva na qual o indivíduo compara a sua situação atual com a situação a que aspira, espera ou sente que merece. Diener, Suh, Lucas e Smith (1999) definem-no como uma categoria ampla de fenômenos que incluem as respostas emocionais das pessoas, os vários domínios da satisfação e os julgamentos globais da sua satisfação com a vida.

Pesquisas contemporâneas assumem uma estrutura constituída por três componentes para analisar o bem-estar subjetivo (Pavot & Diener, 2008) que, de acordo com Arthaud-Day, Rode, Mooney e Near (2005) são:

- (1) A presença de um afeto positivo;
- (2) A falta relativa de um afeto negativo;
- (3) Avaliação cognitiva da vida de alguém, ou seja, satisfação com a vida ou felicidade.

Neste estudo, ter-se-á em consideração apenas a vertente da satisfação com a vida, sendo que é um indicador central do bem-estar subjetivo de cada pessoa (Tu & Zhang, 2015), que, embora relacionada com os aspetos afetivos, é parcialmente independente destes (Pavot & Diener, 2008).

A satisfação com a vida define-se como uma avaliação global cognitiva que uma pessoa faz sobre a sua vida (Diener, Emmons, Larsen, & Griffin, 1985), ou seja, representa um julgamento avaliativo (Pavot & Diener, 2008), variando de pessoa para pessoa (Yang, 2014) e que depende da comparação entre as suas circunstâncias de vida com um padrão ou um conjunto de padrões autoimpostos (Diener, 2009).

Shin e Johnson (1978) definem o conceito com uma avaliação global da qualidade de vida de uma pessoa de acordo com um conjunto de critérios por elas escolhidos, Hombrados-Mendieta e Cosano-Rivas (2011) como uma avaliação geral que uma pessoa faz sobre o que já obteve, i.e., as suas conquistas, com o que espera obter, ou seja, as suas expetativas,

e Diener (2009) como um método que avalia o grau com que as coisas positivas *versus* as negativas estão associadas à vida de uma pessoa.

O sucesso de uma organização implica permitir conciliar a vida pessoal e profissional dos seus trabalhadores, tendo estes que sentir este apoio e valorização (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). As organizações têm também que ser capazes de estimular os seus trabalhadores, fomentando a sua atualização e desenvolvimento (Rafiq & Ahmed, 2000), por exemplo através de formações, para que estes se sintam bem nos seus locais de trabalho (Ahmed *et al.*, 2003; Park & Tran, 2018), o que terá reflexo na produtividade e eficiência da organização (Lambert, Kim, Kelley, & Hogan, 2013; Yang, 2014), derivado de um maior nível de desempenho dos trabalhadores (Wright & Cropanzano, 2000).

Também é de notar que “as pessoas que percebem que têm um nível alto de satisfação com a vida alcançam um maior sucesso financeiro, metas de (...) carreira mais altas, saúde mental e até mesmo saúde física e longevidade” (Reizer, 2015, p. 356-357).

Como já explicitado, as organizações beneficiam caso tenham uma força de trabalho comprometida (Meyer & Maltin, 2010). Existem, contudo, poucos estudos que mencionem as implicações do comprometimento para os próprios trabalhadores: Será que os trabalhadores beneficiam se forem fortemente comprometidos? Ou será que isso lhes proporciona mais momentos de *stress* e tensão? (Meyer & Maltin, 2010).

Meyer, Allen e Smith (1993) afirmam que os trabalhadores que vivenciam uma experiência organizacional consistente com as suas expectativas e que satisfazem as suas necessidades básicas, tendem a desenvolver um forte comprometimento afetivo para com a sua organização. Por sua vez, Danish, Shahid e Ali (2019) constataam que se os trabalhadores estiverem satisfeitos com a sua vida, estão mais propensos a estar comprometidos com o seu trabalho.

Inúmeras pesquisas demonstram que existe uma relação entre o comprometimento afetivo e a satisfação com a vida, sendo que alguns autores constataam que a satisfação com a vida tem um impacto positivo no comprometimento afetivo (Lukas & Maignan, 1996) enquanto outros verificam uma relação positiva entre o comprometimento organizacional e a satisfação com a vida (Vanaki & Vagharseyyedin, 2009; Kumari & Afroz, 2013; Lambert *et al.*, 2013). Assim, propõe-se como hipótese de estudo:

H6: O comprometimento afetivo tem um impacto positivo na satisfação com a vida.

Atualmente, a maioria das organizações regem-se pela máxima de ‘fazer mais por menos’, o que as leva a procurar trabalhadores capazes de enfrentar e superar obstáculos, mesmo na ausência de recursos. Estes trabalhadores, por norma, são mais criativos, inovadores, ambiciosos (Licata *et al.*, 2003; Yavas *et al.*, 2011; Joelle & Coelho, 2017) e comprometidos afetivamente, pois estão dispostos a realizar um esforço extra para alcançar o sucesso da organização (Licata *et al.*, 2003; Joelle & Coelho, 2017).

Para além disso, Vitorino e Coelho (2018) constaram que existe uma relação positiva entre a superação no trabalho e a satisfação com a vida, pelo que se propõe como hipótese de estudo:

H7: A superação no trabalho tem um impacto positivo na satisfação com a vida.

Os trabalhadores demonstrarem-se satisfeitos com a vida é um fator crucial para que se alcance a eficiência organizacional (Lambert *et al.*, 2013).

Estudos anteriores mostram uma relação entre a satisfação no trabalho e a satisfação com a vida para a maioria das pessoas, dado que este constitui um aspeto central nas suas vidas, tanto a nível emocional como em termos de tempo, o que pode traduzir-se na dificuldade em separar os seus sentimentos nestas duas vertentes (Tait, Padgett, & Baldwin, 1989).

Verifica-se que a satisfação no trabalho está positivamente associada à satisfação com a vida (Tait *et al.*, 1989; Reizer, 2015) pelo que se propõe como hipótese de estudo:

H8: A satisfação no trabalho tem um impacto positivo na satisfação com a vida.

Por fim, importa estudar a relação da personalidade proativa com a satisfação com a vida.

Se os trabalhadores sentirem que a organização se preocupa com eles e com o seu bem-estar (Xiong & King, 2018), estão mais propensos a esforçarem-se e superarem-se (Rhoades & Eisenberger, 2002). Para além disso, Greguras e Diefendorff (2010) constataram que a personalidade proativa tem efeitos significativos, ainda que indiretos, na satisfação com a vida, pelo que se propõe como hipótese de estudo:

H9: A personalidade proativa tem um impacto positivo na satisfação com a vida.

2.5.6 Performance individual

Atualmente, o potencial humano é visto como um dos principais recursos de uma organização, pelo que importa que estas sejam capazes de satisfazer as necessidades dos seus trabalhadores (Luthans & Youssef, 2004) caso pretendam alcançar sucesso, serem

eficientes, regendo-se pela máxima de fazer mais por menos, adaptarem-se às alterações do mercado (Mott, 1972; Harris *et al.*, 2006) e alcancarem uma verdadeira vantagem competitiva (Licata *et al.*, 2003). Consequentemente, um dos grandes desafios atuais das organizações é reterem bons trabalhadores (Darvish & Rezaei, 2011).

O conceito de *performance* individual tem sido objeto de atenção redobrada nos últimos vinte anos, pois constitui-se com um dos principais fatores geradores de valor, tanto para os indivíduos como para as organizações (Sonnentag, Volmer, & Spychala, 2008).

Na perspetiva do *marketing*, as organizações concretizam os seus objetivos muito em parte devido ao seu desempenho e ao dos seus trabalhadores, satisfazendo os seus consumidores de modo mais eficaz e eficiente do que os seus concorrentes (Neely, Gregory, & Platts, 1995).

Uma organização eficaz é capaz de mobilizar os seus centros de poder para a ação, ou seja, produzem mais com maior qualidade e têm uma maior facilidade de adaptação ao ambiente e de resolução dos problemas internos (Mott, 1972). Consequentemente, Mott (1972) considera três dimensões no estudo da eficácia organizacional:

- (1) Quantidade dos produtos e serviços oferecidos;
- (2) Qualidade dos mesmos;
- (3) Eficiência, i.e., alcançar os melhores resultados com os mínimos recursos.

Como referido, os sentimentos e as atitudes das pessoas face ao seu trabalho são um fator de extrema importância que não pode ser ignorado pelas organizações (Darvish & Rezaei, 2011) sendo que, e de acordo com Karatepe e Aga (2016), se houver um equilíbrio entre o trabalhador e a organização, o desempenho individual daquele vai ser maior.

A *performance* individual é um conceito abstrato e latente que não pode ser observado diretamente (Santos, Neto, & Verwaal, 2018); é multidimensional e dinâmico, e pode ser analisado segundo um aspeto comportamental, ou seja, o que os trabalhadores fazem no trabalho, e um aspeto de resultado, que se refere às ações do comportamento individual (Sonnentag *et al.* 2008).

Frost e Mahoney (1976) descrevem a *performance* individual como uma interação de habilidade e esforço, Santos *et al.* (2018) como comportamentos e atitudes úteis que ajudam a alcançar uma *performance* organizacional superior e De Clercq, Haq e Azeem (2017) como a capacidade dos trabalhadores em cumprirem os requisitos do seu trabalho.

Mott (1972) mede este conceito segundo três dimensões:

- (1) Produtividade - avalia a eficiência e representa a quantidade e qualidade dos produtos/serviços oferecidos;
- (2) Adaptabilidade - subdivide-se em duas dimensões: a primeira é relativa a uma adaptação simbólica, ou seja, consiste em antecipar problemas, encontrar soluções para eles e descobrir novos métodos e tecnologias aplicáveis às atividades da organização; a segunda, compreende uma adaptação comportamental, ou seja, a aceitação de soluções, sendo medida através da velocidade com que as mudanças são decididas e aceites pelos membros da organização;
- (3) Flexibilidade - capacidade dos trabalhadores em se ajustarem rapidamente às variações dos seus trabalhos e responderem a qualquer contrariedade ou crise.

De acordo com Frost e Mahoney (1976) este conceito pode ser dicotomizado em termos de duas tarefas:

- (1) Tarefas nas quais há um processo prescrito fixo, repetitivo;
- (2) Tarefas com uma variável não prescrita.

Esta dicotomia veio, posteriormente, a ser designada de *performance in role* e *performance extra-role* (ou comportamento de cidadania organizacional) (Bai, Han, & Harms, 2016) ou *performance* para a tarefa e *performance* contextual, respetivamente (Sonnentag *et al.*, 2008).

A *performance in role* diz respeito às atividades do trabalhador que são especificadas e exigidas pela descrição do seu trabalho e que fazem parte do sistema de recompensas (Sonnentag *et al.*, 2008); a *performance extra role* refere-se aos comportamentos individuais de natureza arbitrária que não são explicitamente reconhecidos no sistema formal de avaliação ou recompensa (Bai *et al.*, 2016), dado que não se referem à descrição formal do trabalho (Sonnentag *et al.*, 2008) e que promovem a eficiência e eficácia organizacional (Williams & Anderson, 1991). Esta, embora não contribua diretamente para a *performance* organizacional, suporta o ambiente organizacional, social e psicológico, e leva a comportamentos proativos e processos inovadores (Sonnentag *et al.*, 2008).

De um ponto de vista mais prático, podemos retratar, sob esta dicotomia, indivíduos que consideram o trabalho como uma vocação, empenhando um esforço extra e onde o salário é um mero resultado do seu trabalho, e aqueles que vêem o trabalho como um meio para ganhar dinheiro (Semedo *et al.*, 2016).

De notar ainda que, e para Pazy e Ganzach (2009) a *performance* pode ser analisada pelas trocas económicas, i.e., pagamentos, ou por trocas sociais, ou seja, um processo de retribuição mais amplo e menos tangível que se traduz em preocupação e apoio.

Assim, constata-se que os indivíduos com uma melhor *performance* individual têm mais oportunidades de carreira, pois estão mais propensos a ser promovidos e honrados, são mais criativos, inovadores (Sonnetag *et al.*, 2008) e motivados (Ivancevich, 2008) e sentem que têm uma maior liberdade e autonomia na tomada de decisões (Murphy & Coughlan, 2018; Xiong & King, 2018).

Simultaneamente, importa que qualquer organização providencie um suporte adequado, por exemplo através da partilha de *feedback*, de modo a que os trabalhadores possam perceber a qualidade da sua *performance* (Ivancevich, 2008) e assim garantirem uma motivação e empenho contínuo no seu trabalho (Karatepe & Aga, 2016).

Um dos antecedentes da *performance* individual é o comprometimento afetivo pois, se os trabalhadores estiverem comprometidos apresentam uma *performance* superior (Budihardjo, 2013; Albdour & Altarawneh, 2014) e tendem a empenhar mais tempo e energia nas suas tarefas de trabalho (Hunt *et al.*, 1985), uma vez que se sentem estimulados e satisfeitos com o seu trabalho (Budihardjo, 2013).

Inúmeros autores sustentam que o comprometimento afetivo tem um impacto positivo na *performance* individual (Gao-Urhahn, Biemann, & Jaros, 2016) pelo que se propõe como hipótese de estudo:

H10: O comprometimento afetivo tem um impacto positivo na *performance* individual.

Os trabalhadores capazes de ultrapassar obstáculos para cumprirem os objetivos dos seus trabalhos, desenvolvendo ideias inovadoras e úteis para as suas organizações, apresentam uma melhor *performance* (Semedo *et al.*, 2016). Licata *et al.* (2003) e Harris *et al.* (2006) afirmam mesmo que os trabalhadores que revelam um maior nível de superação no trabalho consideram-se mais produtivos e com uma *performance* superior, pelo que a superação no trabalho e a *performance* individual estão positivamente relacionadas (Licata *et al.*, 2003; Harris *et al.*, 2006; Joelle & Coelho, 2017), propondo-se como hipótese de estudo:

H11: A superação no trabalho tem um impacto positivo na *performance* individual.

Outra variável importante no estudo da *performance* individual é a satisfação no trabalho, cuja relação tem sido estudada nas últimas décadas (Fisher, 1980), pois trabalhadores satisfeitos, estão mais propensos a apresentar uma melhor *performance* (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001; Vandenberghe, 2009), aplicando um maior esforço nos seus trabalhos (Sibhoko & Bayat, 2019), principalmente quando se trata de um desempenho *extra-role* (Vandenberghe, 2009).

Concludentemente, inúmeros autores corroboram que a satisfação no trabalho está positivamente relacionada com a *performance* individual (Judge *et al.*, 2001; Vandenberghe, 2009; Fisher, 2010; Haryono, Ambarwati, & Saad, 2019), pelo que se propõe como hipótese de estudo:

H12: A satisfação no trabalho tem um impacto positivo na *performance* individual.

Por último, importa ainda estudar a ligação entre a personalidade proativa e a *performance* individual, uma vez que os indivíduos que apresentam comportamentos proativos apresentam uma maior *performance* no seu trabalho, em geral, e nas suas tarefas, em particular (Thomas, Whitman, & Viswesvaran, 2010; Spitzmuller, Sin, Howe, & Fatimah, 2015), criando condições e ambientes conducentes para tal (Grant, 1995), prevenindo possíveis problemas e influenciando as mudanças necessárias (Thomas *et al.*, 2010), dado que tendem a procurar informações, desenvolver as suas capacidades, negociar, socializar, reestruturar papéis, entre outros (Thomas *et al.* 2010).

De notar ainda que a *performance* também pode influenciar a proatividade dos trabalhadores dado que estes, ao apresentarem uma *performance* alta, estão mais propensos a que os seus líderes lhes facultem maior apoio político, financeiro e social (Thomas *et al.*, 2010).

Assim, e tendo em consideração que a personalidade proativa tem uma relação positiva com a *performance* individual (Grant, 1995; Thomas *et al.*, 2010; Spitzmuller *et al.*, 2015; Baek-kyoo & Bennett, 2018), propõe-se como hipótese de estudo:

H13: A personalidade proativa tem um impacto positivo na *performance* individual.

2.5.7 Criatividade

O tema da criatividade ganhou destaque por parte dos académicos e dos empresários, principalmente nas ciências de gestão (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014), devido à intensificação da concorrência, à globalização dos negócios e das organizações, às

continuas mudanças no mercado e ao desenvolvimento das novas tecnologias pois, capacita as organizações a pensar novas e diferenciadas formas de realizarem o trabalho, com o intuito de alcançarem um sucesso a longo prazo e uma vantagem competitiva (Mohd, 2010; Sripirabaa & Maheswari, 2015).

Também a incerteza nos ambientes de trabalho e a complexidade do local de trabalho implicam que os trabalhadores sejam capazes de aproveitar as oportunidades, trabalhem de forma eficaz e sejam mais criativos (Shalley, Gilson, & Blum, 2000; Murphy & Coughlan, 2018).

Murphy e Coughlan (2018) afirmam que a criatividade é a vida da organização e os trabalhadores desempenham o papel principal, pois são os atores da transformação dos produtos e dos serviços.

A criatividade é um fenómeno complexo e multifacetado, importante em diversos aspetos da vida de qualquer pessoa (Semedo, Coelho, & Ribeiro, 2017), e que se tem expandido ao longo do tempo (Zampetakis & Moustakis, 2006; Anderson *et al.*, 2014), o que explica a existência do vasto número de definições presentes na bibliografia (Shalley *et al.*, 2000).

Findlay e Lumsden (1988, p.9) definem criatividade como uma “(...) constelação de traços de personalidade e intelectuais mostrados por indivíduos que, quando recebem uma medida de rédea livre, gastam quantidades significativas de tempo envolvidos no processo criativo”, ou seja, a criatividade é definida relativamente às características de uma pessoa (Amabile, 1988). Outros investigadores têm definido o conceito em termos do processo em si como “(...) o surgimento em ação de um novo produto relacional, que cresce a partir da singularidade do indivíduo, por um lado, e dos materiais, eventos, pessoas ou circunstâncias da sua vida, por outro” (Rogers, 1954, p.251) e outros em relação ao seu produto, i.e., como uma novidade que leva a soluções novas e úteis (Amabile, 1988).

Recentemente, Semedo, Coelho e Ribeiro (2018, p.59) definiram-na “(...) como a produção de algo pela primeira vez que, no contexto organizacional, pode resultar numa mudança dramática (...), sendo um dos principais processos através dos quais os indivíduos demonstram o seu potencial como seres humanos”.

De acordo com Amabile (1988) e Shalley (1991, 1995), existem três condições importantes para o desenvolvimento de um comportamento criativo no local de trabalho:

- (1) Habilidade - consiste no conhecimento, por parte do indivíduo, da área onde trabalha e das habilidades necessárias para processar informação de forma criativa e de produzir respostas novas e apropriadas (Shalley, 1995);
- (2) Motivação intrínseca - corresponde ao interesse interno numa tarefa (Shalley, 1995);
- (3) Atividades cognitivas - ou seja, definição do problema, exploração do ambiente que atua, recolha de dados e criação de alternativas (Shalley, 1991).

A capacidade criativa de uma organização está dependente dos seus trabalhadores e do seu potencial criativo (Murphy & Coughlan, 2018; Iriqat, 2019), visto serem estes que executam o trabalho e que, conseqüentemente, têm ideias de melhoria (Ivancevich, 2008). Paramitha e Indarti (2014) categorizam a criatividade individual dos trabalhadores em fatores internos (personalidade e motivação intrínseca) e externos (contextos de trabalho e de não trabalho) (Paramitha & Indarti, 2014).

Os gestores devem capacitar os seus trabalhadores para que estes estejam aptos a expressar as suas ideias (Sohail & Jang, 2017), por exemplo através de formação, partilha de conhecimento com os colegas de trabalho (Sung & Choi, 2014), suporte organizacional (Ibrahim, Isa, & Shahbudin, 2016) e de um ambiente de trabalho favorável a essa abertura (Shalley *et al.*, 2000; Anderson *et al.*, 2014; Sripirabaa & Maheswari, 2015; Iriqat, 2019) e a motivá-los a explorarem e manipularem o ambiente de forma criativa (Gaudêncio, Coelho, & Ribeiro, 2014), procurando novas soluções para os problemas organizacionais (Sousa & Coelho, 2011; Sripirabaa & Maheswari, 2015; Ibrahim *et al.*, 2016; Ismail, Iqbal, & Nasr, 2019).

No entanto, importa realçar que este conceito encerra em si algum risco, dado que as novas ideias podem levar a resultados positivos, ou não (Zhou & George, 2001).

Sob uma perspetiva organizacional, constata-se que a retenção de trabalhadores criativos proporciona às organizações inteligência corporativa, sensibilidade de mercado e capacidade de resposta operacional, o que permite desenvolver rapidamente novas ideias em resposta às mudanças e, assim, obter uma vantagem competitiva duradoura (Zebal, Ferdous, & Chambers, 2019).

Verifica-se que a adoção de práticas de *marketing* interno é deveras importante, pois, “a reconceitualização de ‘empregos’ como ‘produtos’ que são ‘vendidos’ aos trabalhadores

pode criar uma cultura organizacional favorável à redução da rotatividade e à retenção de trabalhadores criativos e críticos dentro da organização” (Zebal *et al.*, 2019, p.12).

Um dos fatores que leva ao desenvolvimento e criação de novas ideias e sugestões é o comprometimento afetivo dos trabalhadores, pois a criatividade pode estar interrelacionada com o tipo de laço que o indivíduo estabelece com a organização, refletindo uma relação emocional para com esta (Semedo *et al.*, 2018).

Constata-se assim que, um trabalhador que se sinta comprometido afetivamente, tende a investir mais no seu ambiente de trabalho, fazendo sugestões, apresentando ideias novas e criativas e ajudando a encontrar possíveis soluções para resolver eventuais problemas (Shalley, 1995; Mohd, 2010; Semedo *et al.*, 2018), pelo que se considera que o comprometimento afetivo está relacionado com a criatividade (Sousa & Coelho, 2011; Semedo *et al.*, 2016, Semedo *et al.*, 2018; Tenzer & Yang, 2018), propondo-se como hipótese de estudo:

H14: O comprometimento afetivo tem um impacto positivo na criatividade dos trabalhadores.

Outra variável importante no estudo da criatividade é a superação no trabalho, apesar de esta relação estar pouco estudada, dado que os trabalhadores podem enfrentar vários desafios no seu local de trabalho à medida que procuram soluções para os possíveis problemas (Semedo *et al.*, 2018).

A capacidade das pessoas em fazer frente face a recursos escassos e de superarem obstáculos (Licata *et al.*, 2003), faz com que se tornem mais confiantes, proativas e bem-sucedidas na resolução de problemas (Licata *et al.*, 2003; Semedo *et al.*, 2018), o que por sua vez desenvolve nestas um espírito de criatividade (Semedo *et al.*, 2018).

A superação no trabalho requer uma motivação interior nos trabalhadores, que os leva a procurar novas e úteis ideias (Licata *et al.*, 2003; Cheng & Chen, 2017; Semedo *et al.*, 2016; Semedo *et al.*, 2018), observando-se que estes dois conceitos estão relacionados, pelo que se propõe como hipótese de estudo:

H15: A superação no trabalho tem um impacto positivo na criatividade dos trabalhadores.

Os ambientes de trabalho que incentivam a criatividade dos trabalhadores afetam as atitudes destes, proporcionando uma maior satisfação no trabalho (Shalley *et al.*, 2000),

visto que sentem que têm mais oportunidades para serem ativos nas suas tarefas, sentindo-se melhor com eles próprios (Lambert & Hogan, 2009). Por outras palavras, as exigências criativas do trabalho também podem levar ao aumento da satisfação dos trabalhadores no seu local de trabalho (Kim *et al.*, 2010).

Inúmeros autores afirmam que a satisfação no trabalho e a criatividade estão relacionadas (Shalley *et al.*, 2000; Valentine, Godkin, Fleischman, & Kidwell, 2011), pelo que se propõe como hipótese de estudo:

H16: A satisfação no trabalho tem um impacto positivo na criatividade dos trabalhadores.

Por último, importa estudar a relação entre a personalidade proativa e a criatividade, dado a personalidade corresponder a uma característica pessoal que afeta a criatividade (Kim *et al.*, 2010).

Este traço de personalidade constitui um fator crítico para os resultados individuais e organizacionais (Kim, Hon, & Crant, 2009), uma vez que os trabalhadores proativos tendem a procurar ativamente oportunidades e a identificar novas formas de realizarem as suas tarefas de trabalho (Seibert *et al.*, 2001; Kim *et al.*, 2009), melhorando o seu conhecimento e as suas competências (Kim *et al.*, 2010).

Observa-se que a personalidade proativa tem um impacto positivo na criatividade (Fuller & Marler, 2009; Kim *et al.*, 2009; Kim *et al.*, 2010; Akgunduz *et al.*, 2018), propondo-se como hipótese de estudo:

H17: A personalidade proativa tem um impacto positivo na criatividade dos trabalhadores.

2.6 Conclusão

Este capítulo explicitou a revisão da bibliografia referente à área de *marketing* interno, com o propósito de contextualizar esta temática, sensibilizar para a sua prática e compreender as suas ligações com o uso dos *new media* bem como com todos os consequentes aqui apresentados, constituindo-se uma visão geral das relações diretas e indiretas entre as diferentes variáveis expostas, que posteriormente serão testadas, recorrendo à análise estatística.

No decorrer dos últimos anos, inúmeros estudos foram realizados com o intuito de melhor enquadrar o conceito de *marketing* interno. Contudo, não foi possível, ainda, definir de

forma unificada o conceito, o que se repercute ao nível da aplicação desta prática nas organizações, não se sabendo ao certo o que faz, como se faz e por quem é feito.

No entanto, observa-se igualmente que, a utilização por parte das organizações desta iniciativa cultural, se reflete no sucesso organizacional e individual, quer a nível pessoal como profissional.

Consequentemente, e face à evolução da realidade no meio envolvente das organizações, importa que estas tenham em consideração a relevância dos seus recursos intangíveis, com o objetivo de alcançar uma verdadeira vantagem competitiva e diferenciar face às ofertas da concorrência.

Capítulo 3 - Modelo de Investigação

3.1 Introdução

Este capítulo apresenta o modelo conceptual proposto e as diferentes hipóteses que o interligam, base para este estudo empírico, de modo a compreender o impacto dos *new media* nas práticas de *marketing* interno bem como os demais consequentes destas práticas, aqui apresentados.

Numa primeira fase apresenta-se o modelo conceptual, facultando uma breve explicação da sua formulação; seguidamente, explicitam-se as hipóteses do estudo, voltando a representar-se o modelo com as respetivas hipóteses e ligações entre as variáveis.

3.2 Modelo conceptual

Como referido, as organizações têm que apostar nos seus recursos intangíveis, pois “(...) são uma fonte importante de vantagem competitiva (...)” (Cunha *et al.*, 2012, p.133), revelando-se de extrema importância o conhecimento e a adoção de uma perspectiva de *marketing* interno.

Neste trabalho responde-se a duas questões para uma melhor compreensão do impacto efetivo das práticas de *marketing* interno nas organizações:

- (1) Como é que o uso dos *new media* influencia o sucesso do *marketing* interno;
- (2) Como é que o *marketing* interno pode ter impacto no comprometimento afetivo, superação no trabalho, satisfação no trabalho e personalidade proativa, que por sua vez, pode ter repercussões na satisfação com a vida, na *performance* individual e na criatividade dos trabalhadores.

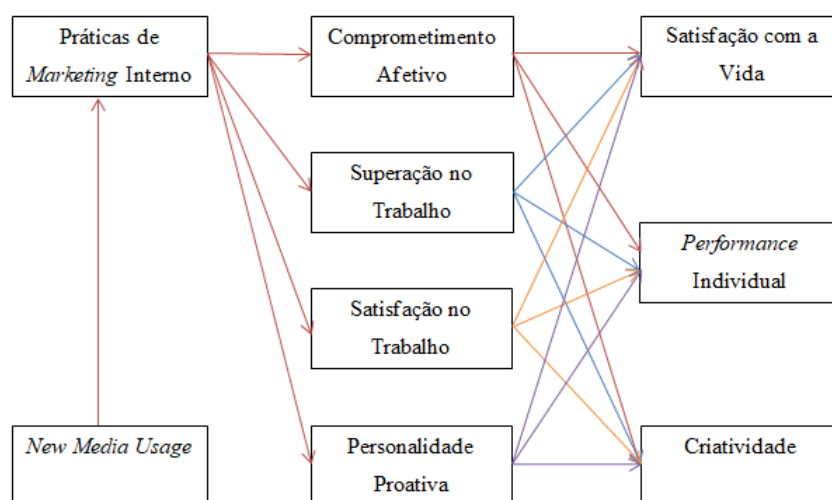
Como exposto no capítulo anterior, consta-se que são inúmeras as vantagens que as organizações têm ao adotarem as ferramentas e práticas de *marketing* interno, tanto a nível organizacional (pois conseguem alcançar uma vantagem de mercado e diferenciaram-se face à concorrência) como a nível pessoal, dos seus trabalhadores (pois levam à melhoria dos processos de trabalho, das relações interpessoais, da fluidez com que a informação circula na organização e de todos os *outcomes* desejáveis no trabalho).

O modelo conceptual têm o intuito de explicar, “(...) de forma gráfica ou narrativa, (...) os fatores chave, constructos ou variáveis, e as relações presumidas entre eles” (Miles & Huberman, 1994, p.18).

Este modelo conceptual foi construído de raiz, recorrendo à bibliografia de referência sobre o tema, propondo-se um conjunto de novas variáveis e consequentes hipóteses que, embora já tenham sido estudadas de forma independente (noutros estudos), nunca foram analisadas conjuntamente.

A figura seguinte explicita graficamente o modelo conceptual considerado, bem como todas as relações estudadas entre as variáveis, apresentadas no enquadramento teórico.

Figura 1: Modelo conceptual



3.3 Identificação das hipóteses

As hipóteses traduzem-se em pressuposições que fornecem um fio condutor e um critério eficaz na tarefa de selecionar os dados pertinentes da pesquisa (Quivy & Campenhoudt, 2013), expressando uma antecipação dos resultados com base numa dada teoria (Coutinho, 2015), tendo o intuito de verificar e explicar a validade das respostas existentes para determinado problema (Marconi & Lakatos, 2007).

A partir das múltiplas leituras efetuadas sobre a problemática em estudo, que dão corpo à fase conceptual sistémica, elaborou-se um conjunto de hipóteses que operacionalizam as variáveis, tendo como principal objetivo orientar a pesquisa de forma a poderem, posteriormente, serem testadas e confrontadas.

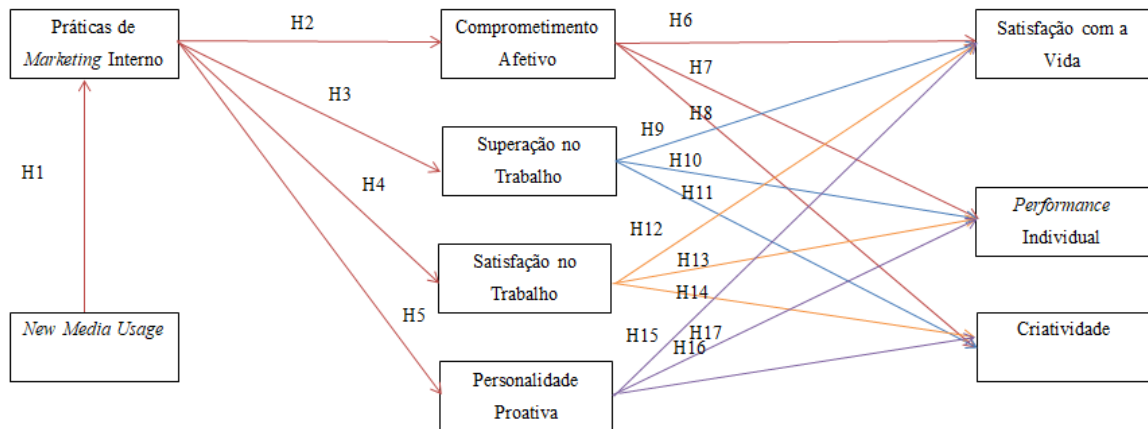
De acordo com a análise do modelo conceptual, consideraram-se dezassete hipóteses a analisar (apresentadas na tabela seguinte) com o intuito de clarificar a importância das práticas de *marketing* interno. Todas elas estão estabelecidas no enquadramento teórico e são suportadas por estudos e autores de referência do tema em análise.

Tabela 1: Hipóteses

H1	O uso dos <i>new media</i> tem um impacto positivo nas práticas de <i>marketing</i> interno.
H2	As práticas de <i>marketing</i> interno têm um impacto positivo no comprometimento afetivo dos trabalhadores.
H3	As práticas de <i>marketing</i> interno têm um impacto positivo na superação no trabalho.
H4	As práticas de <i>marketing</i> interno têm um impacto positivo na satisfação no trabalho.
H5	As práticas de <i>marketing</i> interno têm um impacto positivo na personalidade proativa dos trabalhadores.
H6	O comprometimento afetivo tem um impacto positivo na satisfação com a vida.
H7	A superação no trabalho tem um impacto positivo na satisfação com a vida.
H8	A satisfação no trabalho tem um impacto positivo na satisfação com a vida.
H9	A personalidade proativa tem um impacto positivo na satisfação com a vida.
H10	O comprometimento afetivo tem um impacto positivo na <i>performance</i> individual.
H11	A superação no trabalho tem um impacto positivo na <i>performance</i> individual.
H12	A satisfação no trabalho tem um impacto positivo na <i>performance</i> individual.
H13	A personalidade proativa tem um impacto positivo na <i>performance</i> individual.
H14	O comprometimento afetivo tem um impacto positivo na criatividade dos trabalhadores.
H15	A superação no trabalho tem um impacto positivo na criatividade dos trabalhadores.
H16	A satisfação no trabalho tem um impacto positivo na criatividade dos trabalhadores.
H17	A personalidade proativa tem um impacto positivo na criatividade dos trabalhadores.

Apresenta-se novamente o modelo conceptual com as diferentes hipóteses, por forma a clarificar as relações propostas para esta investigação.

Figura 2: Modelo conceptual com as hipóteses de investigação propostas



3.4 Conclusão

Este capítulo apresentou o modelo conceptual proposto para este estudo, bem como as hipóteses contextualizadas e respetivas interações, suportadas anteriormente no enquadramento teórico, para uma melhor compreensão das práticas de *marketing* interno.

No seu todo, o estudo apresenta dezassete hipóteses elaboradas a partir de nove variáveis; com a variável *new media usage*, pretende-se compreender qual a sua influência no sucesso das práticas de *marketing* interno; com as demais variáveis, conseqüentes do *marketing* interno, pretende-se clarificar como é que esta nova iniciativa cultural pode impactar no comprometimento afetivo, superação no trabalho, satisfação no trabalho e personalidade proativa dos trabalhadores que, por sua vez, poderão apresentar reflexos na satisfação com a vida, *performance* individual e criatividade destes.

Por outras palavras, pretende-se determinar se os *outcomes* dos trabalhadores vão melhorar caso as organizações adotem práticas de *marketing* interno.

Capítulo 4 - Metodologia de Investigação

4.1 Introdução

Este capítulo aborda a metodologia a utilizar nesta investigação, explicitando os procedimentos e instrumentos considerados na consecução dos objetivos e para a operacionalização das variáveis que suportam o estudo empírico.

Após a revisão da bibliografia, tendo por base o modelo conceptual proposto, torna-se necessário identificar a metodologia a aplicar, ponderando-se a melhor estratégia de acesso às amostras, de forma a averiguar o seu comportamento face às variáveis em estudo, pelo que o capítulo se subdivide em quatro partes:

- (1) População e amostra - caracterização do grupo de indivíduos que foram inquiridos e os processos de seleção dos mesmos;
- (2) Questionário - explicitação da construção dos inquéritos empregues, incluindo as escalas adotadas, a estrutura bem como a terminologia das questões e como foi efetuada a divulgação destes;
- (3) Pré-teste - por forma a aferir a fiabilidade do instrumento;
- (4) Componente estatística - tratamento dos dados recolhidos e apresentação das análises estatísticas, explicitando todas as etapas efetuadas até à obtenção dos resultados.

4.2 População e amostra

Segundo Marconi e Lakatos (2007, p.41), na recolha de “(...) informações sobre um ou mais aspetos de um grupo grande ou numeroso, verifica-se, muitas vezes, ser praticamente impossível fazer o levantamento do todo”, pelo que se considera estudar apenas determinada parte da população/universo (Marconi & Lakatos, 2007), i.e, “(...) conjunto de pessoas ou elementos a quem se pretende generalizar os resultados e quem partilham uma característica comum” (Coutinho, 2015, p.89).

Para tal, importa considerar um processo de amostragem, ou seja “(...) de seleção dos sujeitos que participam num estudo” (Coutinho, 2015, p.89), constituindo-se assim a amostra, i.e., “(...) porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo” (Marconi & Lakatos, 2007, p.41), devendo apresentar as mesmas características da população extraída, por forma a extrapolar os resultados (Marconi & Lakatos, 2007; Coutinho, 2015).

Face à impossibilidade, a nível de tempo e recursos financeiros (Sousa & Baptista, 2011), de contactar todos os trabalhadores portugueses, de ambos os setores de atuação, consideraram-se duas amostras, uma para o setor privado, perfazendo um total de 218 inquiridos e outra para o setor público, com um total de 210 trabalhadores (total de 248 trabalhadores), com o objetivo último de reter uma boa informação dentro de cada grupo, para posterior comparação. De realçar que estes dois grupos representam duas amostras independentes. Para tal, será realizado um estudo *cross-section* visando “(...) estimar a frequência de [um] evento (...) [numa] população num determinado período de tempo (...)” (Araújo, 1995, p.119).

A decisão da investigação direcionar-se a trabalhadores do setor público e privado português deriva da maior parte dos estudos de *marketing* interno estarem concentrados nos Estados Unidos da América e em Inglaterra, pelo que a compreensão deste tema está amplamente concentrada nestes dois contextos específicos (Sohail & Jang, 2017) e de a maioria estar afeta ao setor dos serviços (Kanyurhi & Akonkwa, 2016; Ullah & Ahmad, 2017; Ozuem *et al.*, 2018).

A seleção dos inquiridos foi feita recorrendo a um método de amostragem não probabilístico, ou seja, não se contemplando a probabilidade do sujeito pertencer à população (Coutinho, 2015), por conveniência, que “ocorre quando a participação é voluntária ou os elementos da amostra são escolhidos por uma questão de conveniência (muitas vezes, os amigos e amigos de amigos)” (Sousa & Baptista, 2011, p.73).

A escolha deste método deveu-se a corresponder a um método fácil, barato e rápido na obtenção de respostas (Sousa & Baptista, 2011; Neuman, 2014).

4.2.1 Caraterização das amostras em estudo

Neste subtópico caracterizam-se as amostras do estudo, analisando-se o perfil dos inquiridos de acordo com: caraterísticas individuais, como o sexo, a idade, o estado civil, o nível de escolaridade, a profissão, o cargo, o tempo que exerce o cargo e o rendimento do agregado familiar; e caraterísticas organizacionais, como o número de trabalhadores e a idade da organização onde trabalham.

Importa referir que, no inquérito empregue ao setor privado, acrescentaram-se duas questões (de nível organizacional) relativas ao setor de atividade e ao principal/produto da empresa.

De relatar que não existe a possibilidade de ‘não respostas’ pois todas têm carácter obrigatório.

De um total de 428 inquiridos, 218 integram o setor privado e 210 o setor público.

Tabela 2: População amostral

Setor	n	%
Privado	218	50,9%
Público	210	49,1%
Total	428	100%

No que respeita ao sexo dos inquiridos, constata-se que, no global, 219 são mulheres e 209 homens; particularizando, no setor privado, 88 são mulheres e 130 homens; ao invés, no setor público, 131 são mulheres e 79 são homens.

Tabela 3: Perfil dos inquiridos - sexo

Sexo	Geral (N=428)		Privado (N=218)		Público (N=210)	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Feminino	219	51,2%	88	40,4%	131	62,4%
Masculino	209	48,8%	130	59,6%	79	37,6%

A idade dos inquiridos varia entre os 18 e 68 anos; a nível geral, verifica-se que a idade da maioria dos inquiridos se situa entre os 26 e os 55 anos (69,4%), o que pode ser justificado pelo facto dos inquéritos terem sido divulgados, preferencialmente, via *online*.

No setor privado, a amostra é essencialmente constituída por uma população jovem, entre os 18 e os 35 anos (67,4%), enquanto no setor público a maioria dos inquiridos apresenta idades entre os 36 e os 55 anos (59,5%), concluindo-se, das amostras em análise, que os trabalhadores do setor público constituem uma população mais envelhecida.

Tabela 4: Perfil dos inquiridos - idade

Idade	Geral (N=428)		Privado (N=218)		Público (N=210)	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
<26	83	19,4%	77	35,3%	6	2,9%
26-35	107	25,0%	70	32,1%	37	17,6%
36-45	93	21,7%	38	17,4%	55	26,2%
46-55	97	22,7%	27	12,4%	70	33,3%
56-65	45	10,5%	5	2,3%	40	19,1%
>65	3	,7%	1	0,5%	2	0,9%

Em relação ao estado civil, constata-se que a maioria (49,3%) é casado/a, 42,5% é solteiro/a e 8,2% referiu ser divorciado/a (ninguém relatou ser viúvo). Comparando os dois setores, o público apresenta uma maior percentagem de inquiridos casados (65,2% contra 33,9%) e divorciados (11,4% contra 5,1%). Contrariamente, no setor privado verifica-se uma taxa expressiva da população solteira (61%).

Esta predominância pode dever-se ao facto de, no setor público, os inquiridos apresentarem uma média de idade superior e, compativelmente, usufruírem de uma situação civil e financeira eventualmente mais estável e consolidada; em oposto, aos inquiridos do setor privado são maioritariamente jovens (a média de idade é inferior a 35 anos).

Tabela 5: Perfil dos inquiridos - estado civil

Estado Civil	Geral (N=428)		Privado (N=218)		Público (N=210)	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Casado(a)/ União de Facto	211	49,3%	74	33,9%	137	65,2%
Divorciado/ a	35	8,2%	11	5,1%	24	11,4%
Solteiro/a	182	42,5%	133	61,0%	49	23,4%
Viúvo	0	0%	0	0%	0	0%

No que se refere ao grau de escolaridade mais elevado concluído pelos inquiridos, constata-se que a maioria completou o ensino superior (74,0%), tendência verificada em

ambos os setores; relativamente aos outros graus de escolaridade, verificou-se também que não existem discrepâncias significativas ao comparar os dois setores.

Tabela 6: Perfil dos inquiridos - escolaridade

Escolaridade Mais elevada	Geral (N=428)		Privado (N=218)		Público (N=210)	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Ensino Básico	8	1,9%	4	1,8%	4	1,9%
Ensino Secundário	55	12,9%	32	14,7%	23	10,9%
Bacharelato ou Freq. Ensino Superior	35	8,2%	12	5,5%	23	10,9%
Ensino Superior	317	74,0%	163	74,8%	154	73,4%
Curso Profissional/ar tístico	13	3,0%	7	3,2%	6	2,9%

No que se refere à profissão, a maioria dos inquiridos, de ambos os setores, trabalham por conta de outrem (79,7%), apesar de ser no setor privado que existem mais inquiridos a trabalharem por conta própria (14,7%) ou enquanto estudantes (16,5%). Tal justifica-se por, em princípio, todos os trabalhadores do setor público serem trabalhadores por conta do Estado.

Tabela 7: Perfil dos inquiridos - profissão

Profissão	Geral (N=428)		Privado (N=218)		Público (N=210)	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Trabalhador (a) por conta de outrem	341	79,7%	150	68,8%	191	90,9%
Trabalhador (a) por conta própria	44	10,3%	32	14,7%	12	5,8%
Trabalhador (a) Estudante	43	10,0%	36	16,5%	7	3,3%

No que se refere aos cargos ocupados pelos inquiridos, verifica-se que a grande maioria é funcionário/a de 1º ordem (técnicos superiores) (58,4%), tendência verificada em ambos os

setores (privado- 50%; público- 67,1%). Constatase ainda que é no setor privado onde se encontram os inquiridos que ocupam cargos hierarquicamente mais elevados (27,5% contra 21,4%) e mais baixos (22,5% contra 11,5%). Eventual explicação para esta realidade decorre do congelamento de carreiras e promoções que se verifica no setor público há mais de uma década.

Tabela 8: Perfil dos inquiridos - cargo

Cargo	Geral (N=428)		Privado (N=218)		Público (N=210)	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Presidente/CEO	8	1,9%	5	2,3%	3	1,4%
Diretor	31	7,2%	22	10,1%	9	4,3%
Chefe de Gabinete/ Gestor	66	15,4%	33	15,1%	33	15,7%
Funcionários de 1º Ordem	250	58,4%	109	50,0%	141	67,1%
Funcionários 2º Ordem	73	17,1%	49	22,5%	24	11,5%

Analisando o número de anos que os inquiridos permanecem nos mesmos cargos (variam entre 1 e 40 anos), constata-se que a maioria os ocupa há menos de 5 anos (50,7%); de referir que uma percentagem diminuta relatou estar no mesmo cargo há mais de 26 anos (7,3%). Comparando os dois setores, no privado a maioria dos inquiridos ocupa o cargo há menos de 5 anos (68,8%), tendência verificada aquando da análise geral, enquanto no setor público se observa uma maior percentagem entre 1 e 5 anos (24,3%) e 11 a 20 anos (31%), o que vem de encontro à duradoura estagnação das carreiras e promoções no setor público.

Tabela 9: Perfil dos inquiridos - anos no cargo

Anos no Cargo	Geral (N=428)		Privado (N=218)		Público (N=210)	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
< 1	92	21,5%	76	34,9%	16	7,6%
1-5	125	29,2%	74	33,9%	51	24,3%
6-10	58	13,6%	31	14,2%	27	12,9%
11-15	43	10,0%	13	5,9%	30	14,3%
16-20	46	10,7%	11	5,0%	35	16,7%
21-25	33	7,7%	9	4,1%	24	11,4%
26-30	15	3,5%	1	0,5%	14	6,6%
31-35	8	1,9%	1	0,5%	7	3,3%
36-40	6	1,4%	1	0,5%	5	2,4%
>40	2	,5%	1	0,5%	1	0,5%

No que respeita ao número de trabalhadores da organização, verifica-se que a maioria dos inquiridos trabalha em grandes organizações, geralmente com mais de 250 funcionários (36,7%), tendência também verificada aquando a análise do setor público (48,1%).

No setor privado ressalta-se um padrão de distribuição que abrange, maioritariamente, as microempresas (25,2%) e as grandes empresas (25,6%).

Tabela 10: Perfil dos inquiridos - número de funcionários da organização

Nº de Funcionários Organização	Geral (N=428)		Privado (N=218)		Público (N=210)	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
1-10	71	16,6%	55	25,2%	16	7,6%
11-30	50	11,7%	33	15,1%	17	8,1%
31-50	32	7,5%	25	11,5%	7	3,3%
51-100	52	12,1%	30	13,8%	22	10,5%
101-250	66	15,4%	19	8,7%	47	22,4%
+ 250	157	36,7%	56	25,7%	101	48,1%

Em termos da idade da organização, identifica-se que a maioria apresenta idades entre 1 e 50 anos (81,8%), ou seja, são relativamente recentes, tendência verificada tanto no setor privado (89,4%) como no setor público (73,8%).

Tabela 11: Perfil dos inquiridos - idade da organização

Idade Organização	Geral (N=428)		Privado (N=218)		Público (N=210)	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
1-50	350	81,8%	195	89,4%	155	73,8%
51-100	53	12,4%	19	8,7%	34	16,2%
101-150	10	2,3%	1	0,5%	9	4,3%
151-200	8	1,9%	3	1,4%	5	2,4%
201-250	1	0,2%	0	0%	1	0,5%
>250	6	1,4%	0	0%	6	2,8%

Quanto ao setor de atividade das empresas (exclusivamente no setor privado), a maioria dos inquiridos trabalha em serviços (72,5%), e os restantes no comércio (14,2%) e na indústria (13,3%).

Tabela 12: Perfil dos inquiridos - setor de atividade da empresa

Setor Atividade Empresa	Privado (N=218)	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Serviços	158	72,5%
Comércio	31	14,2%
Indústria	29	13,3%
Total	218	100%

No que se refere ao principal produto/serviço da empresa (exclusivamente no setor privado), constata-se uma predominância das atividades socioeconómicas (27,5%) e da educação/formação (18,3%); corroborando-se a análise atrás explicitada de que a maioria dos inquiridos trabalha em empresas de serviços.

Tabela 13: Perfil dos inquiridos - principal produto/serviço da empresa

Principal Produto/serviço Empresa	Privado (N=218)	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Atividades socioeconómicas	60	27,5%
Educação/Formação	40	18,3%
Bens Alimentares	22	10,1%
Saúde	22	10,1%
Tecnologia	15	6,9%
Bens Materiais	32	14,7%
Transportes	8	3,7%
Telecomunicações	3	1,4%
Imobiliário	16	7,3%
Total	218	100%

Em termos do rendimento mensal do agregado familiar, verifica-se uma tendência para as faixas intermédias, entre os 500€ e os 2499€ (74,5%). Particularizando, o setor privado, revê-se sobretudo nestas faixas (entre os 500€ e os 2499€ - 74,9%), enquanto no setor público, os salários são mais relevantes em faixas superiores (entre os 1000€ e os 4499€- 77,1%).

De salientar que não se conseguem retirar conclusões quanto ao setor que oferece maiores salários pois a questão foi redigida a nível do agregado familiar e não do inquirido.

Tabela 14: Perfil dos inquiridos - rendimento mensal do agregado familiar

Rendimento Agregado Familiar	Geral (N=428)		Privado (N=218)		Público (N=210)	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
<500€	10	2,3%	8	3,7%	2	0,9%
500-999€	99	23,1%	59	27,1%	40	19,1%
1000-1499€	107	25,0%	52	23,9%	55	26,2%
1500-2499€	113	26,4%	52	23,9%	61	29,0%
2500-4499€	83	19,5%	37	16,9%	46	21,9%
>5000€	16	3,7%	10	4,5%	6	2,9%

4.3 Questionário

Delimitado o problema, definidas as hipóteses e as variáveis em estudo e selecionadas as amostras a alcançar, “(...) o passo seguinte no processo de investigação tem a ver com a recolha de dados empíricos. Trata-se de saber ‘o que’ e ‘como’ vão ser recolhidos os dados [e] que instrumentos vão ser utilizados (...)” (Coutinho, 2015, p.105).

De acordo com Marconi e Lakatos (2007) as pesquisas quantitativas são as mais apropriadas para apurar as opiniões e atitudes do público-alvo, pois baseiam-se num instrumento padronizado.

Neste estudo, recorreu-se a uma estratégia metodológica quantitativa, com suporte em inquéritos por questionário, aplicados *online*, através da plataforma *Google Forms*.

O inquérito por questionário tem o intuito de

(...) Colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse aos investigadores (Quivy & Campenhoudt, 2013, p.188).

Esta metodologia, e de acordo com Marconi e Lakatos (2007), permite economizar tempo, é mais simples na análise e tratamento dos dados, apresenta uma maior probabilidade de obter um grande número de respostas, rápidas e precisas, abrangendo diferentes pessoas e áreas geográficas em simultâneo, é mais segura, dado que é anónima, não é passível do inquirido ser influenciado pelo investigador e permite que aquele tenha uma maior flexibilidade no tempo e hora de resposta ao inquérito. De realçar, no entanto, que, e segundo os mesmos autores, a taxa de resposta é baixa, podem surgir dificuldades de compreensão das questões, não podendo o pesquisador ajudar, e o controlo e verificação é mais difícil.

Para o presente estudo, foram realizados dois inquéritos, um para o setor privado e outro para o público, face à especificidade de cada um deles, i.e., em função de não ser expectável que o setor público produza e comercialize produto(s) e/ou serviço(s), em situação de concorrência de mercado.

4.3.1 Divulgação

Para o desenvolvimento dos inquéritos recorreu-se à plataforma *Google Forms*, tendo os links gerados sido enviados por *e-mail* e através de redes sociais (Facebook e LinkedIn), juntamente com uma solicitação de resposta, decorrente da colaboração dos inquiridos no sucesso do estudo, onde se explicava resumidamente em que consiste e se alertava deste apenas ter como alvo trabalhadores em território português, de qualquer área de atuação, do setor privado e público. Consequentemente, dois *links* foram gerados, um destinado ao setor privado e outro ao setor público.

No que se refere aos inquéritos enviados por *e-mail*, a seleção das amostras foi baseada numa lista que nos foi disponibilizada. Quanto às redes sociais, os *links* dos inquéritos foram publicados na página da autora e em grupos dos mais variados conteúdos. Foram também enviados via mensagem pessoal a amigos, familiares e conhecidos, solicitando-lhes para a resposta e para a sua divulgação, caso assim o entendessem.

A divulgação destes na *internet* e redes sociais deveu-se a serem meios gratuitos, passíveis de divulgação massiva, facilitando o alcance de um maior número de trabalhadores dos setores público e privado.

Foram igualmente impressos alguns exemplares, por forma a facilitar a recolha de dados, para o setor público, sendo que estes foram maioritariamente distribuídos nos Hospitais da Universidade de Coimbra.

De um total de 950 inquéritos enviados (100 via e-mail, 800 via redes sociais e 50 impressos), obteve-se 428 respostas válidas (218 para o setor privado e 210 para o público), ou seja, alcançou-se uma taxa de resposta de aproximadamente 45%.

Assim, a recolha de dados ocorreu entre os meses de janeiro e abril de 2019, sendo que o pré-teste foi realizado no mês de dezembro de 2018.

4.3.2 Estrutura

Os inquéritos concebidos (ver apêndice 1 e 2) são constituídos por questões ordenadas, baseadas numa planificação prévia e formuladas com uma linguagem clara, concisa e não demasiado técnica, de modo a obviar quaisquer problemas de interpretação, com o objetivo último de não se tornarem exaustivos.

Estes foram aplicados na forma de administração direta, ou seja, os próprios inquiridos procederam ao seu preenchimento, são de caráter obrigatório (para que não surgissem

problemas de ‘não resposta’) e constituídos por perguntas de resposta fechada, ou seja, o inquirido seleciona a opção que acha mais correta (Sousa & Baptista, 2011).

De salientar que são compostos por onze secções, diferenciando-se apenas em duas questões, na última seção, referente às características sociodemográficas das amostras em análise.

A primeira secção apresenta “(...) uma nota ou carta [explicativa da] natureza da pesquisa, [da] sua importância e necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do [receptor] (...)” (Marconi & Lakatos, 2007, p.98), a identificação da instituição patrocinadora, bem como as implicações que terá para cada inquirido (Marconi & Lakatos, 2007) e as instruções e tempo de preenchimento. Também é garantido absoluto anonimato e confidencialidade, pois, e tal como afirma Ahmed e Rafiq (2002), os estudos com funcionários precisam de ser tratados com bastante cuidado, mais ainda do que o dos consumidores, devido às repercussões que poderão existir para os mesmos. É ainda de referir que o contacto da autora do estudo está igualmente explicitado nos inquéritos.

Nas nove secções seguintes, expõem-se as questões relativas às nove variáveis em estudo (práticas de *marketing* interno, *new media usage*, comprometimento afetivo, superação no trabalho, satisfação no trabalho, personalidade proativa, satisfação com a vida, *performance* individual e criatividade, respetivamente), e uma nota explicativa de preenchimento.

Todas estas variáveis são classificáveis numa escala de Likert de 7 pontos, pedindo-se aos inquiridos para indicarem o grau com que nelas se revêm (de ‘discordo fortemente’; no caso da *performance* individual, ‘muito abaixo da média; a ‘concordo fortemente’; no caso da *performance* individual, ‘muito acima da média) relativamente às inúmeras afirmações (Joshi, Kale, Chandell, & Pal, 2015, p.397), com o intuito de os posicionar em relação ao tema em estudo. A escolha da dimensão da escala teve em consideração a opção de existência de um ponto neutro pois, segundo Joshi *et al.* (2015), se a posição de neutralidade estiver exatamente entre os dois extremos de ‘discordo fortemente’/‘concordo fortemente’, fornece independência ao inquirido na escolha de qualquer resposta, de forma equilibrada e simétrica. Esta escala revela-se mais adequada do que uma escala de 5 pontos (sendo estas duas as mais comuns) pois, ao apresentar mais variedade de opções, aumenta a probabilidade de satisfazer a realidade objetiva das pessoas (Joshi *et al.*, 2015).

É ainda de salientar que apenas se identificaram os extremos, tendo em consideração que “a designação de todas as categorias produz informação menos válida do que definir apenas as categorias extremas” (Andrews (1984) *as cited in* Foddy, 1996, p.185).

A escolha da escala de Likert para análise das variáveis, deveu-se ao facto da resposta ser fácil, rápida e confiável, bem como a sua posterior análise, codificação e comparação (apesar dos inquiridos estarem dependentes e condicionados às escalas utilizadas).

A última secção respeita a questões de cariz sociodemográfico, tanto a nível individual como organizacional, com o intuito de caracterizar as amostras em estudo. Para medir estas perguntas, foram utilizadas questões de escolha múltipla, onde os inquiridos apenas podiam seleccionar uma opção, e de resposta aberta curta.

De salientar que só nesta secção é que os dois inquéritos se diferenciam, sendo que para o setor privado se acrescentaram duas questões, de nível organizacional, referentes ao setor de atividade da empresa e ao principal produto/serviço que esta oferece. Por último, importa realçar que a distinção entre os dois tipos de inquéritos, foi feita através da terminologia utilizada: no setor privado referem-se empresas e no público referem-se instituições.

4.3.3 Escalas

As métricas utilizadas nos inquéritos são respeitantes às variáveis latentes constituintes do modelo conceptual e foram retiradas e adaptadas de artigos científicos, não estando, portanto, sujeitas a um risco de interpretações enviesadas, garantindo a validade do instrumento. De acordo Marôco (2014, p.9), variáveis latentes são “(...) variáveis não diretamente observáveis ou mensuráveis, sendo a sua 'existência' indicada pela sua manifestação em variáveis indicadores ou manifestas”; por sua vez, "as variáveis manifestas, ou variáveis observadas, são variáveis medidas, manipuladas ou observadas diretamente" (Marôco, 2014, p.9).

As métricas foram traduzidas da língua inglesa para a portuguesa, para poderem ser aplicadas às amostras em questão e, testadas através de um pré-teste, para se “(...) identificarem questões ambíguas, erros e problemas de tradução” (Huang & Rundle-Thiele, 2014).

Como referido, as respostas às questões são classificadas com base na escala de Likert de 7 pontos (onde o 1 corresponde ao ‘discordo fortemente’ e o 7 ao ‘concordo fortemente’),

com exceção das questões relativas ao *new media usage* e *performance* individual, tal como explicitado nas tabelas seguintes.

Práticas de *marketing* interno

Para este conceito, considerou-se um conjunto de questões, subdivididas em 3 dimensões, com o intuito de compreender como é que os trabalhadores do setor privado e público nacionais percecionam a comunicação interna, as ofertas de formação e a realização de pesquisa interna de mercado dentro das respetivas organizações, recorrendo-se à métrica adaptada de Huang e Rundle-Thiele (2014), constituída por 16 *itens*, apresentada na seguinte tabela.

Quadro 1: Escala da variável práticas de *marketing* interno

Dimensões	Itens
Comunicação Interna	1. A organização comunica uma imagem de marca clara para mim;
	2. Os funcionários de todos os níveis entendem a direção e as principais prioridades da minha organização;
	3. Existe um programa de comunicação interna para todos os funcionários da minha organização;
	4. Todos os materiais de comunicação refletem um estilo consistente na minha organização;
	5. As mensagens que recebo estão alinhadas com a comunicação ampla do negócio;
	6. A habilidade e o desenvolvimento do conhecimento acontecem como um processo contínuo na minha organização;
Formação	7. A organização ensina-me o porquê que devo fazer as coisas;
	8. A organização concentra esforços na formação dos funcionários;
	9. A organização forneceu-me um programa de orientação;
	10. A formação da organização permitiu-me fazer bem o meu trabalho;
	11. A organização fornece suporte para eu desenvolver habilidades de comunicação para atingir metas organizacionais;
Pesquisa Interna de Mercado	12. A organização procura regularmente sugestões dos funcionários;
	13. A organização fala comigo para identificar problemas que eu possa ter;

14. A organização reúne *feedback* dos funcionários;
15. A organização recolhe dados sobre reclamações de funcionários;
16. A organização realiza muita pesquisa interna de mercado.

New media usage

Com esta variável pretende-se compreender o impacto que o uso dos *new media*, nomeadamente o *e-mail*, a *internet* e a *intranet* têm nas comunicações internas das organizações, tendo-se recorrido à métrica adaptada de De Bussy *et al.* (2003) composta por 3 dimensões e 9 *itens*, apresentada na seguinte tabela.

Esta secção, para além de utilizar a escala de *Likert* de 7 pontos, têm igualmente a opção de ‘não aplicável’, pois nem todas as organizações que fazem parte deste estudo podem fazer uso do *e-mail*, a *internet* e/ou da *intranet* para comunicar internamente.

Quadro 2: Escala da variável *new media usage*

Dimensão	Itens
<i>E-mail</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nesta organização, o <i>e-mail</i> tem sido muitas vezes utilizado para comunicações entre os funcionários e os gestores; 2. O <i>e-mail</i> tornou as comunicações dentro da organização mais eficientes;
<i>Internet</i>	<ol style="list-style-type: none"> 3. A <i>internet</i> está prontamente disponível para os funcionários desta organização; 4. Eu acho a <i>internet</i> uma fonte vital de informação, quando realizo tarefas no trabalho; 5. Os meus colegas de trabalho, muitas vezes, chamam-me a atenção para sites da <i>internet</i> que eu poderei considerar úteis;
<i>Intranet</i>	<ol style="list-style-type: none"> 6. A <i>intranet</i> desta organização (<i>Internet</i> interna) desempenha um papel cada vez mais importante na comunicação interna; 7. Esta organização oferece formação regular aos funcionários sobre o uso da <i>intranet</i>; 8. A minha organização atualiza regularmente informações na <i>intranet</i>; 9. Eu sei onde encontrar as declarações de visão e missão desta organização na <i>intranet</i>.

Comprometimento afetivo

Como mencionado, neste estudo apenas se terá em consideração a dimensão afetiva do comprometimento organizacional, com o intuito de se compreender como é que os trabalhadores estão envolvidos com a sua organização e como é que essa relação pode influenciar o seu comportamento.

A métrica utilizada para este estudo, desenvolvida por Meyer, Allen e Smith (1993) é composta por 6 *itens* e foi traduzida e adaptada por forma a enquadrar exclusivamente os *itens* respeitantes à dimensão afetiva.

Quadro 3: Escala da variável comprometimento afetivo

Itens

1. Eu ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização;
2. Eu realmente sinto como se os problemas da organização fossem os meus problemas;
3. Eu sinto uma grande sensação de pertença nesta organização;
4. Eu sinto-me emocionalmente ligado a esta organização;
5. Eu sinto-me “parte da família” na minha organização;
6. A maioria dos trabalhadores desta organização significam muito para mim.

Superação no trabalho

A consideração desta variável permite compreender como é que os trabalhadores estão dispostos a dispensarem um esforço adicional para com a sua organização, mesmo perante a presença de obstáculos que podem dificultar o alcance das metas pré-estabelecidas.

Recorreu-se à métrica de Licata, Mowen, Harris e Brown (2003), unidimensional e composta por 4 *itens*.

Quadro 4: Escala da variável superação no trabalho

Itens

1. Eu sou muito inteligente e empreendedor ao fazer o meu trabalho;
2. Eu sou uma pessoa muito engenhosa em encontrar formas de fazer o meu trabalho;
3. Eu orgulho-me de ser capaz de fazer as coisas acontecerem perante a escassez de recursos;
4. No trabalho eu sou inventivo em superar barreiras.

Satisfação no trabalho

Com este conceito, pretende-se compreender se os trabalhadores estão satisfeitos e entusiasmados com as oportunidades que o seu trabalho lhes proporciona.

A escala adotada para medir esta variável foi desenvolvida por Huang e Rundle-Thiele (2014), é unidimensional, composta por 3 *itens*, sendo que o terceiro (“eu gosto do meu trabalho”) foi passado para a positiva. De salientar que foram acrescentados 2 *itens* (“Na maioria dos dias eu estou entusiasmado com o meu trabalho” e “Eu sinto um real prazer no meu trabalho”) à escala, desenvolvidos por Brayfield e Rothe (1951) e utilizados recentemente por Judge, Bono e Locke (2000).

Quadro 5: Escala da variável satisfação no trabalho

Itens

1. Eu estou satisfeito com as oportunidades que o meu trabalho oferece para interagir com os outros;
2. Eu estou satisfeito com a variedade de atividades que o meu trabalho oferece;
3. Eu gosto do meu trabalho;
4. Na maioria dos dias eu estou entusiasmado com o meu trabalho;
5. Eu sinto um real prazer no meu trabalho.

Personalidade proativa

A utilização desta variável permite avaliar o grau de iniciativa dos trabalhadores para alcançarem as metas pré-estabelecidas e se estes são capazes de identificar oportunidades de melhoria.

Devido à importância desta atitude para a eficácia dos indivíduos e das organizações num contexto cada vez mais multicultural (Claes, Beheydt, & Lemmens, 2005), *Claes et al.* (2005) abreviaram a escala desenvolvida por Bateman e Crant (1993), composta por 17 *itens*, após testarem, em diferentes países, diferentes versões compostas por 4, 5, 6 e 10 *itens*, constatando que a de 6 *itens* era a mais adequada, sendo capaz de medir o constructo de igual forma que a escala original.

Utiliza-se assim a escala desenvolvida por Bateman e Crant (1993), unidimensional, composta pelos 6 *itens* propostos por *Claes et al.* (2005).

Quadro 6: Escala da variável personalidade proativa

Itens

1. Se eu vejo alguma coisa que não me agrada, corrijo;
2. Mesmo quando as hipóteses são poucas, se eu acredito em alguma coisa, eu faço com que ela aconteça;
3. Eu adoro vencer pelas minhas ideias, mesmo com a oposição dos outros;
4. Eu sou ótimo a identificar oportunidades;
5. Eu estou sempre à procura de melhores formas de fazer as coisas;
6. Se eu acredito numa ideia, nenhum obstáculo me vai impedir de a realizar.

Satisfação com a vida

O uso desta variável tem como objetivo compreender se os trabalhadores estão satisfeitos com a sua vida e com o que alcançaram, sendo que para a avaliar, recorreu-se à métrica desenvolvida por Diener, Emmons, Larsen e Griffin (1985), unidimensional e composta por 5 *itens*.

Quadro 7: Escala da variável satisfação com a vida

Itens

1. Em grande parte, a minha vida aproxima-se dos meus ideais;
2. As minhas condições de vida são excelentes;
3. Eu estou satisfeito com a minha vida;
4. Até agora, sempre consegui as coisas importantes que desejei na minha vida;
5. Se pudesse voltar atrás na minha vida, não mudaria praticamente nada.

Performance individual

A escala utilizada para quantificar esta variável foi desenvolvida por Mott (1972) e é constituída por 3 dimensões:

- 1) produtividade, composta por 3 *itens*, pretende compreender como é que os trabalhadores se avaliam em termos de desempenho, comparativamente com os seus colegas;
- 2) adaptabilidade, constituída por 4 *itens*, tem o propósito de perceber a eficiência, eficácia e rapidez de adaptação dos trabalhadores a mudanças no seu local de trabalho;
- 3) flexibilidade, composta por 3 *itens*, tem o objetivo de compreender como é que os trabalhadores lidam com mudanças no trabalho.

Considera-se a utilização da escala de Likert de 7 pontos, sendo que o ‘1’ corresponde a ‘Muito abaixo da média’ e o ‘7’ ‘Muito acima da média’.

Quadro 8: Escala da variável *performance* individual

Dimensões	Itens
Produtividade	<ol style="list-style-type: none"> 1. Em comparação com os seus colegas, qual das seguintes opções melhor descreve a forma como seu supervisor o classificou na última avaliação formal de desempenho; 2. Em comparação com os níveis de produtividade dos seus colegas, como é que avalia o seu nível de produção, em quantidade; 3. Em comparação com os seus colegas, como é que avalia a qualidade do seu trabalho;
Adaptabilidade	<ol style="list-style-type: none"> 4. Em comparação com os seus colegas, qual é o nível de eficiência do seu trabalho? Por outras palavras, até que ponto é que usa de forma adequada os recursos disponíveis (dinheiro, pessoas, equipamentos, etc.); 5. Em comparação com os seus colegas, como avalia as suas capacidades de impedir ou minimizar potenciais problemas antes que eles ocorram; 6. Em comparação com os seus colegas, qual é a sua eficácia em adaptar-se às mudanças no trabalho; 7. Em comparação com os seus colegas, qual é a sua rapidez em adaptar-se às mudanças no trabalho;
Flexibilidade	<ol style="list-style-type: none"> 8. Em comparação com os seus colegas, como classifica a sua capacidade de ajustamento a mudanças no modo de trabalho; 9. Em comparação com os seus colegas, como avalia a sua reação a situações de relativa emergência (como crises, prazos curtos, questões pessoais inesperadas, repartição dos recursos, problemas, etc.); 10. Em comparação com os seus colegas, como avalia a qualidade da sua resposta a situações de relativa emergência.

Criatividade

Com esta variável, pretende-se compreender se os trabalhadores apresentam e empregam novas ideias e práticas na execução do seu trabalho.

A escala utilizada para a medir é unidimensional, composta por 13 *itens* e foi proposta por Zhou e George (2001).

Quadro 9: Escala da variável criatividade

Itens

1. Eu sugiro novas formas de atingir os objetivos;
2. Eu tenho novas ideias e práticas para melhorar o desempenho;
3. Eu procuro novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para novos procedimentos ou produtos;
4. Eu sugiro novas formas de aumentar a qualidade;
5. Eu sou uma boa fonte de ideias criativas;
6. Eu não tenho medo de correr riscos;
7. Eu promovo a partilha de ideias com os outros;
8. Eu demonstro criatividade no trabalho quando surgem oportunidades para isso;
9. Eu desenvolvo planos e horários adequados para implementar as novas ideias;
10. Muitas vezes eu tenho ideias novas e inovadoras;
11. Eu encontro soluções criativas para os problemas;
12. Muitas vezes eu abordo os problemas de forma original;
13. Eu sugiro novas formas de fazer o trabalho.

4.4 Pré-teste

Anterior à aplicação definitiva dos inquéritos aos setores privado e público, procedeu-se à realização de um pré-teste com duas pequenas amostras (uma para cada setor) representativa da população-alvo, de modo a identificar possíveis incongruências e/ou desconformidades e testar:

- 1) A validade destes, que permite perceber se os dados recolhidos são importantes para a pesquisa;
- 2) A operatividade, i.e., se o vocabulário é apropriado para uma boa compreensão das questões em análise (Marconi & Lakatos, 2007).

O pré-teste decorreu no mês de dezembro de 2018 e foi divulgado através do método de amostragem não probabilístico por conveniência a 30 trabalhadores do território português, 15 do setor privado (através de mensagem privada no Facebook) e 15 do setor público (via *e-mail*), com características idênticas às do público-alvo.

Com o pré-teste apurou-se:

- 1) O tempo médio de resposta aos inquéritos (aproximadamente 10 minutos);
- 2) Que as questões se apresentavam claras e consistentes.

Concluiu-se que os inquiridos consideraram as questões interessantes, pertinentes e de fácil compreensão, apontando como aspetos negativos o tempo de preenchimento e a extensão

dos inquéritos, bem como a semelhança entre algumas questões, pelo que se prosseguiu com a aplicação final destes.

4.5 Análise estatística

Neste tópico explicitam-se os métodos e procedimentos subjacentes às diferentes análises, às suas etapas, bem como aos resultados estatísticos relativos às diversas variáveis em estudo.

De acordo com Pestana e Gageiro (2014, p.519), a análise fatorial representa “(...) um conjunto de técnicas estatísticas que procura explicar a correlação entre as variáveis observadas, simplificando os dados através da redução num número de variáveis necessárias para os descrever”, facilitando assim a sua interpretação (Pestana & Gageiro, 2014).

Esta análise centra-se também na “(...) coerência dos dados com uma estrutura predefinida” (Lisboa, Augusto, & Ferreira, 2012, p.364) e é comumente classificada em dois tipos, “(...) de acordo com a inexistência ou existência, *a priori*, de hipóteses sobre a estrutura correlacional” (Marôco, 2014, p.180):

- 1- Análise fatorial exploratória, “(...) quando [se] pretende analisar a relação entre as variáveis sem determinar em que medida os resultados se ajustam a um modelo” (Pestana & Gageiro, 2014, p.516), e onde “(...) não há informação prévia sobre a estrutura fatorial que pode explicar as correlações entre as variáveis manifestas” (Marôco, 2014, p.180).
- 2- Análise fatorial confirmatória “(...) quando [se] compara os resultados obtidos com os que constituem a teoria” (Pestana & Gageiro, 2014, p.516). Consequentemente, já existe informação prévia relativamente à estrutura fatorial que queremos verificar (Marôco, 2014).

Este procedimento será dividido em duas etapas: na primeira, procede-se à análise fatorial exploratória, recorrendo ao *software* estatístico IBM SPSS v.25; seguidamente realiza-se a análise fatorial confirmatória, recorrendo ao *software* estatístico IBM SPSS AMOS V.25.

4.5.1 Análise fatorial exploratória

A análise fatorial exploratória (AFE) “(...) é uma técnica de análise exploratória de dados que tem por objetivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas (...)” (Marôco, 2018, p.461), ou seja, é uma técnica multivariada que

pretende “(...) explora[r] os dados com o intuito de determinar como e com que extensão as variáveis observadas se agrupam para ‘formar’ um número mais reduzido de fatores” (Lisboa *et al.*, 2012, p.392), tendo como “(...) objetivo primordial (...) atribuir um *score* (quantificação) a ‘constructos’ ou fatores que não são diretamente observáveis” (Marôco, 2018, p.462), sendo que este *score* “(...) pondera as respostas altamente correlacionadas” (Marôco, 2018, p.462).

O recurso a esta vertente da análise fatorial é particularmente útil quando se pretende validar as variáveis latentes e desenvolver ou clarificar a teoria já existente (Lisboa *et al.*, 2012).

Para tal, foram analisados o *Alfa de Cronbach*, a correlação entre os *itens*, o *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO), o Teste de esfericidade de *Bartlett*, a unidimensionalidade das variáveis e a percentagem da variância explicada.

O *Alpha de Cronbach* define-se “(...) como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de *itens*, que meçam a mesma característica” (Pestana & Gageiro, 2014, p.531), sendo utilizado para verificar a consistência interna de um conjunto de *itens*, ou seja, “a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças entre os inquiridos” (Pestana & Gageiro, 2014, p.531), dado que estes apresentam diferentes opiniões.

O *alpha* varia entre ‘0’ e ‘1’ e, considerando-se a consistência interna, apresentam-se na tabela seguinte, os valores de referência e as respetivas interpretações.

Tabela 15: Interpretação dos valores de *alpha* de *cronbach*

Valor	Consistência Interna
<i>Alpha</i> superior a 0,9	Muito boa
<i>Alpha</i> entre 0,8 e 0,9	Boa
<i>Alpha</i> entre 0,7 e 0,8	Razoável
<i>Alpha</i> entre 0,6 e 0,7	Fraca
<i>Alpha</i> inferior a 0,6	Inadmissível

Fonte (Pestana & Gageiro, 2014, p.531)

O KMO e o teste de esfericidade de *Bartlett* “(...) são dois procedimentos estatísticos que permitem aferir a qualidade das correlações entre as variáveis de forma a prosseguir a análise fatorial” (Pestana & Gageiro, 2014, p.521), determinando a qualidade do modelo (Pestana & Gageiro, 2014).

O KMO varia entre '0' e '1' e permite "(...) avaliar a relação entre as correlações simples e as correlações parciais entre as variáveis" (Lisboa *et al.*, 2012, p.366); se se encontrar perto de '1', está-se perante coeficientes de correlação parciais pequenos; contrariamente, se os valores estiverem perto de '0', a análise fatorial pode não ser adequada visto a correlação entre as variáveis se revelar fraca (Pestana & Gageiro, 2014).

De seguida, apresentam-se os valores deste teste e as respetivas interpretações:

Tabela 16: Interpretação dos valores do KMO

Valor de KMO	Recomendação relativamente à AF
1-0,9	Excelente
0,8-0,9	Boa
0,7-0,8	Média
0,6-0,7	Medíocre
0,5-0,6	Mau, mas ainda aceitável
< 0,5	Inaceitável

Fonte (Marôco, 2018, p.467)

O Teste de esfericidade de *Bartlett*, consiste num "teste estatístico para a significância global de todas as correlações dentro de uma matriz de correlação" (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014, p.90), e testa "(...) se a matriz de correlações utilizada é a matriz de identidade e o seu determinante é igual a 1. Se esta hipótese for rejeitada (...), há evidência de que existe correlação entre as variáveis e podemos prosseguir com a análise" (Lisboa *et al.*, 2012, p.366).

A unidimensionalidade das variáveis indica que "(...) um conjunto de variáveis medidas (indicadores) pode ser explicado por apenas um constructo subjacente" (Hair *et al.*, 2014, p.606).

Por fim, a variância explicada fornece informação relativa à "quantidade total de variância que uma variável medida tem em comum com a construção aberta que ela carrega (Hair *et al.*, 2014, p.602).

Segundo Pestana e Gageiro (2014, p.523), "na análise fatorial, a situação ideal corresponde à existência de poucos fatores comuns e de uma pequena contribuição dos fatores únicos". O software estatístico IBM SPSS utiliza vários métodos de rotação, com o intuito de facilitar a interpretação dos fatores, extremando-os (Pestana & Gageiro, 2014), i.e., "(...) torna os *loadings* elevados ainda maiores e os *loadings* baixos ainda mais pequenos, de modo a fazer desaparecer os intermédios" (Pestana & Gageiro, 2014, p.523-524), o que

permite a exploração de padrões estruturais, ou seja, “(...) que fatores latentes são responsáveis pelo comportamento de quais variáveis manifestas” (Marôco, 2014, p.180).

No presente estudo apenas se terá em consideração a Rotação Ortogonal *Varimax*.

Esta rotação “(...) tem como objetivo maximizar a variância (variabilidade) dos novos fatores, isto é, obter um padrão de pesos para cada fator que seja o mais diverso possível, melhorando assim a interpretação dos dados” (Lisboa *et al.*, 2012, p.370), sendo que “(...) pressupõe que os fatores obtidos sejam independentes, não correlacionados” (Lisboa *et al.*, 2012, p.370). Consequentemente, permite “(...) obter uma estrutura fatorial na qual uma, e apenas uma, das variáveis originais esteja fortemente associada com um único fator, e pouco associada com os restantes fatores” (Marôco, 2018, p.475).

Apresentada a perspetiva teórica sobre os testes utilizados para efetuar a AFE, explicitam-se, seguidamente, os resultados práticos decorrentes dos testes anteriormente identificados.

4.5.1.1 Resultados da análise fatorial exploratória

Todas as variáveis deste modelo foram inseridas no *software* estatístico IBM SPSS v.25, possibilitando a realização dos testes identificados, dos quais se apresentam os resultados.

Tabela 17: Resultados da análise fatorial exploratória

Variável	Nº de Itens	Itens	Alpha de Cronbach	Correlação entre itens	KMO	Bartlett's Test	Unidimensionalidade	% da Variância explicada
Práticas de Marketing Interno (PMI)	16	PMI1	,979	,826	0,975	,000	Comunicação interna - 1	82,060%
		PMI2		,839				
		PMI3		,800				
		PMI4		,847				
		PMI5		,854				
		PMI6		,864				
		PMI7		,868				
		PMI8		,837				
		PMI9		,860				
		PMI10		,849				
		PMI11		,893				
		PMI12		,868				
		PMI13		,855				
		PMI14		,885				

		PMI15		,871				
		PMI16		,856				
New Media Usage (NMU)	9	NMU1		,741				
		NMU2		,729				
		NMU3		,732				
		NMU4	,931	,694	0,908	,000	E-mail-1	92,480%
		NMU5		,705			Internet-1	86,002%
		NMU6		,787			Intra-1	92,963%
		NMU7		,767				
		NMU8		,780				
		NMU9		,780				
Comprometimento Afetivo (AC)	6	AC1		,688				
		AC2		,747				
		AC3	0,925	,875	0,905	,000	1	73,241%
		AC4		,866				
		AC5		,875				
		AC6		,661				
Superação no Trabalho (JR)	4	JR1		,689				
		JR2	0,865	,772	0,786	,000	1	71,243%
		JR3		,715				
		JR4		,683				
Satisfação no Trabalho (JS)	5	JS1		,802				
		JS2		,842				
		JS3	0,948	,888	0,866	,000	1	82,859%
		JS4		,890				
		JS5		,867				
Personalidade Proativa (PP)	6	PP1		,671				
		PP2		,751				
		PP3		,665				
		PP4	,889	,681	0,867	,000	1	64,589%
		PP5		,741				
		PP6		,732				

Performance Individual (IP)	10	IP1		,710				
		IP2		,753				
		IP3		,778				
		IP4		,729			Flexibilidade- 1	78,258%
		IP5	,936	,730	0,920	,000	Adaptabilidade- 1	72,795%
		IP6		,778				
		IP7		,790			Produtividade- 1	77,324%
		IP8		,669				
		IP9		,740				
		IP10		,758				
Criatividade (C)	13	C1		,731				
		C2		,727				
		C3		,741				
		C4		,741				
		C5		,791				
		C6		,584				
		C7	0,945	,645	0,948	,000	1	61,413%
		C8		,817				
		C9		,673				
		C10		,789				
		C11		,811				
		C12		,779				
		C13		,766				
Satisfação com a Vida (SV)	5	SV1		,748				
		SV2		,749				
		SV3	0,899	,825	0,867	,000	1	71,447%
		SV4		,768				
		SV5		,665				

Para testar a confiabilidade da estrutura fatorial, recorreu-se à análise do *Alpha de Cronbach*, obtendo-se resultados favoráveis, sendo que a consistência interna das variáveis apresenta resultados muito bons ou bons, i.e., os valores encontram-se todos acima de 0,8.

No que respeita aos testes utilizados para aferir a qualidade do modelo, também se observa que estes apresentam resultados satisfatórios:

- 1) Quanto ao KMO, verifica-se que todos os valores são superiores a 0,7, sendo que, e analisando a recomendação relativa à AF (ver tabela 16), apenas a variável “Superação no Trabalho” é assumida como média; todas as outras apresentam valores bons ou muito bons;
- 2) No Teste de esfericidade *Bartlett*, uma vez que a significância de todas as variáveis é 0,000, constata-se que existe correlação entre os diferentes *itens* que constituem cada uma delas.

Em relação à unidimensionalidade, obtiveram-se resultados consistentes com os previstos na bibliografia.

Por fim, no que respeita à variância explicada, todos os valores encontram-se acima de 61%, o que significa que os *itens* escolhidos para medir cada variável explicam de forma consistente a sua variância.

Realizada a AFE, conclui-se que todas as variáveis demonstram resultados aceitáveis, pelo que se pode considerar a fase subsequente, i.e., a análise fatorial confirmatória, que visa “confirmar a estrutura fatorial obtida na AFE” (Marôco, 2014, p.243).

4.5.2 Análise fatorial confirmatória

A análise fatorial confirmatória (AFC) visa confirmar padrões estruturais, ou seja, “(...) se determinados fatores latentes são responsáveis pelo comportamento de determinadas variáveis manifestas específicas de acordo com um padrão pré-estabelecido noutra estudo (...)” (Marôco, 2014, p.180), sendo que o número de fatores é estabelecido *a priori* (Marôco, 2014); i.e., a AFC é “(...) usada para avaliar a qualidade de ajustamento de um modelo de medida teórico à estrutura correlacional observada entre as variáveis manifestas (*itens*)” (Marôco, 2014, p.180).

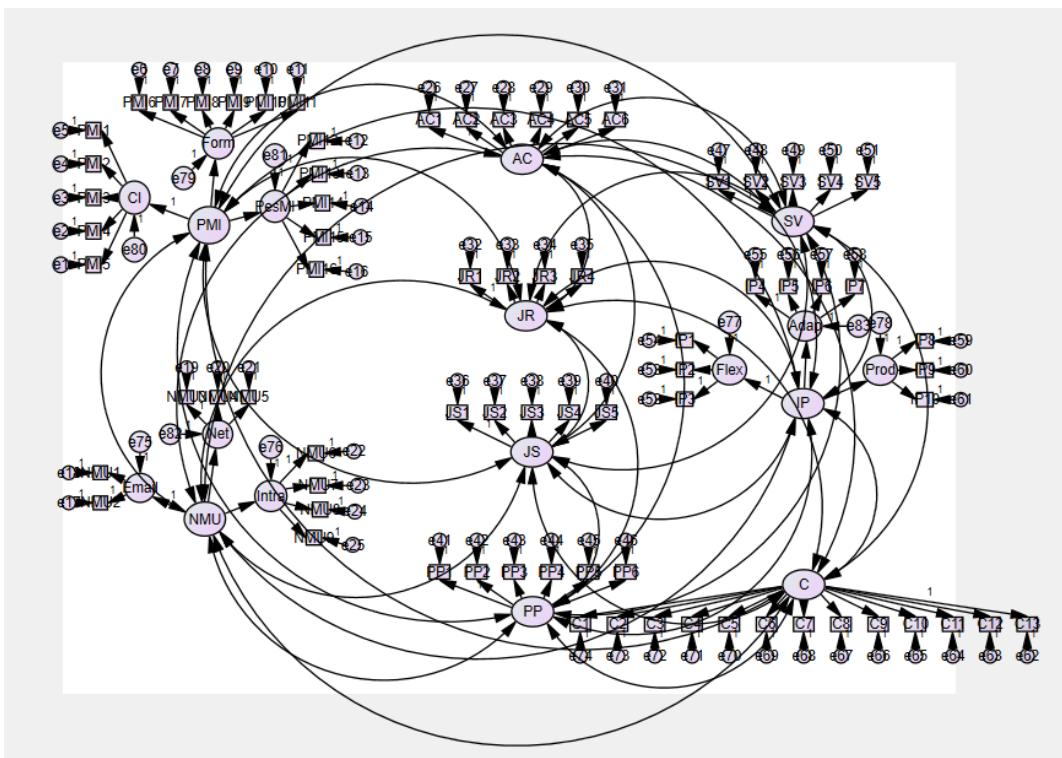
Considerou-se o Modelo de Equações Estruturais (MEE) pois “(...) é um modelo linear que estabelece as relações entre as variáveis, quer manifestas, quer latentes sob estudo” (Marôco, 2014, p.19), ou seja, permite considerar em simultâneo vários tipos de variáveis (Lisboa *et al.*, 2012) e reconhece que algumas não são passíveis de ser observadas diretamente (Lisboa *et al.*, 2012). Para o efeito, recorreu-se ao *software* estatístico IBM SPSS AMOS v.25.

O MEE é constituído por dois modelos:

- 1) O de medida, que consiste na quantificação das variáveis latentes e evidencia “(...) a relação entre as variáveis latentes e os indicadores selecionados para efeitos da sua medição” (Lisboa *et al.*, 2012, p.405)
- 2) O estrutural, que descreve as relações de causalidade entre as variáveis latentes (Lisboa *et al.*, 2012).

O modelo de medidas proposto inicialmente apresenta-se na seguinte figura.

Figura 3: Modelo de medidas inicial



As covariâncias entre as variáveis manifestas permitem avaliar a plausibilidade do MEE sob estudo (Marôco, 2014). Consequentemente, “(...) fatores que afetam a qualidade das covariâncias ou correlações poderão afetar também a qualidade do ajustamento do modelo aos dados e das estimativas dos parâmetros do modelo” (Marôco, 2014, p.14).

Neste estudo, não se identificaram desconformidades relativas às estimativas infratoras, i.e, as estimativas obtidas para os parâmetros não ultrapassaram os limites aceitáveis (Lisboa *et al.*, 2012), pelo que se prosseguiu com a análise da qualidade do ajustamento do modelo no seu conjunto, e com a análise da qualidade do modelo de medida, numa segunda fase.

4.5.2.1 Análise da qualidade do ajustamento do modelo no seu conjunto

“A fase de avaliação da qualidade do modelo tem como objetivo avaliar o quão bem o modelo teórico é capaz de reproduzir a estrutura correlacional das variáveis manifestas na amostra sob estudo” (Marôco, 2014, p.42).

De entre as diversas estatísticas existentes para avaliação da qualidade do ajustamento, tendo contudo em atenção que não é consensual a existência de um conjunto de testes estatísticos únicos passíveis de melhor avaliarem o ajustamento do modelo completo (Lisboa *et al.*, 2012), consideraram-se os testes do Qui-Quadrado com os graus de liberdade (X^2/DF), do *comparative fit index* (CFI), do *tucker-lewis fit index* (TLI), do *incremental fit index* (IFI) e do *root mean square error of approximation* (RMSEA), cujos valores de referência são apresentados na tabela seguinte.

Tabela 18: Valores de referência das estatísticas da qualidade do ajustamento

Estatística	Valores de Referência	Autores
X^2	- Quanto menor, melhor	(Marôco, 2014)
X^2/DF	>5 Ajustamento mau	(Marôco, 2014)
]2;5] Ajustamento sofrível	
]1;2] Ajustamento bom	
	~1 Ajustamento muito bom	
CFI	<0,8 Ajustamento mau	(Marôco, 2014)
TLI	[0,8;0,9[Ajustamento sofrível	(Marôco, 2014)
	[0,9;0,95[Ajustamento bom	
	≥0,95 Ajustamento muito bom	
IFI	≥0,95 Ajustamento muito bom	(Lisboa <i>et al.</i> , 2012)
RMSEA	>0,10 Ajustamento inaceitável	(Marôco, 2014)
]0,05;0,10] Ajustamento aceitável	
	≤0,05 Ajustamento muito bom	

O modelo de medida inicial (Figura 3) apresentou, desde logo, valores adequados relativamente aos índices de ajustamento estudados. No entanto, de modo a obter um melhor ajustamento, optou-se por reespecificá-lo, recorrendo aos índices de modificação (IM) que “(...) consistem na modificação do modelo eliminando vias não significativas; libertando parâmetros anteriormente fixos, fixando parâmetros anteriormente livres; e/ou correlacionando erros de medida” (Marôco, 2014, p.58).

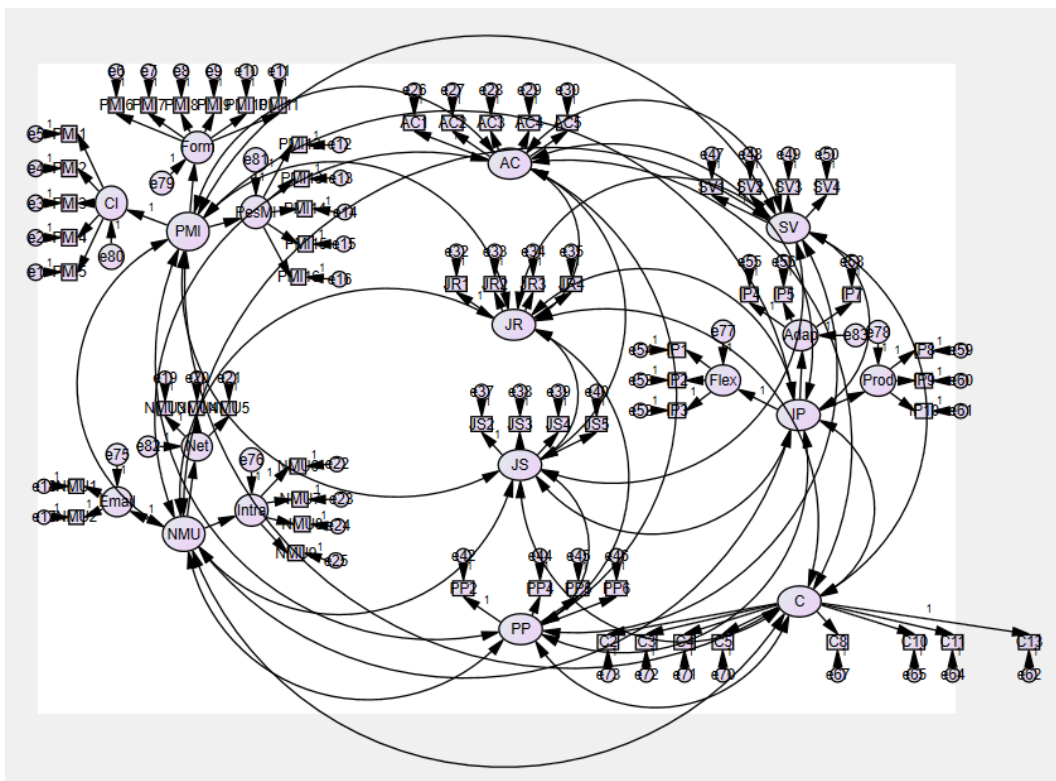
A análise dos IM levou à eliminação de 11 *itens* (AC6; JS1; PP1; PP3; SV5; IP6; C1; C6; C7; C9 e C12) correspondentes aos que apresentavam maiores IM.

Os valores da qualidade do ajustamento, antes e após os IM, bem como o modelo de medida após as alterações efetuadas, são a seguir explicitados:

Tabela 19: Resultados do modelo de medidas inicial e após os IM

	Modelo Medidas (inicial)	Modelo Medidas (após índices de modificação)
IFI	0,923	0,954
TLI	0,919	0,952
CFI	0,923	0,954
RMSEA	0,047	0,039
X²/DF	1,934	1,665

Figura 4: Modelo de medidas após os IM



4.5.2.2. Análise da qualidade do modelo de medida

Após avaliação da qualidade do modelo global, há que analisar a qualidade do ajustamento a nível local, para compreender se “(...) o modelo em estudo reproduz (...) a estrutura relacional observada entre as variáveis” (Marôco, 2014, p.57); esta análise, a nível das partes, engloba o modelo de medidas e o modelo estrutural (Lisboa *et al.*, 2012).

A avaliação do modelo de medida, permite compreender como é que as variáveis latentes estão a ser medidas pelos respetivos indicadores, ou seja, avalia a fiabilidade de medida de cada indicador e de cada variável latente e a validade discriminante (Lisboa *et al.*, 2012). De realçar ainda que também se terá em consideração a análise da Variância Média Extraída.

4.5.2.2.1 Fiabilidade de medida de cada indicador (Individual-Item Reliability)

Também conhecida por coeficiente de correlação múltiplo (R^2), “avalia a qualidade de medida de cada indicador afeto à medição da variável latente” (Lisboa *et al.*, 2012, p.435).

“Apesar de ser consensual que quanto maior o R^2 maior é a fiabilidade do indicador em questão, não existe nenhum valor limite (...)” (Lisboa *et al.*, 2012, p.435). De acordo com Marôco (2014), valores de R^2 inferiores a 0,25 indicam possíveis problemas de ajustamento local relativos a essa variável, sendo que o ideal é que sejam superiores a 0,5.

Esta condição, objeto de análise no programa estatístico IBM SPSS AMOS, v.25, denominada por SRW (*standardized regression weights*), é verificada para todos os *itens* em estudo (Tabela 20), concluindo-se que a fiabilidade de medida de cada indicador é adequada.

Tabela 20: Fiabilidade de medida de cada indicador

<i>Itens de cada variável</i>	SRW	C.R.
PMI - Práticas de Marketing Interno		
Comunicação interna		
PMI1- A organização comunica uma imagem de marca clara para mim;	0,867	27,622
PMI2- Os funcionários de todos os níveis entendem a direção e as principais prioridades da minha organização;	0,858	26,9
PMI3- Existe um programa de comunicação interna para todos os funcionários da minha organização;	0,854	26,652
PMI4- Todos os materiais de comunicação refletem um estilo consistente na minha organização;	0,914	31,77

PMI5- As mensagens que recebo estão alinhadas com a comunicação ampla do negócio;	0,914	
Formação		
PMI6- A habilidade e o desenvolvimento do conhecimento acontecem como um processo contínuo na minha organização;	0,882	
PMI7- A organização ensina-me o porquê que devo fazer as coisas;	0,891	27,364
PMI8- A organização concentra esforços na formação dos funcionários;	0,87	25,946
PMI9- A organização forneceu-me um programa de orientação;	0,888	27,156
PMI10- A formação da organização permitiu-me fazer bem o meu trabalho;	0,889	27,274
PMI11- A organização fornece suporte para eu desenvolver habilidades de comunicação para atingir metas organizacionais;	0,914	29,084
Pesquisa Interna de Mercado		
PMI12- A organização procura regularmente sugestões dos funcionários;	0,922	
PMI13- A organização fala comigo para identificar problemas que eu possa ter;	0,918	33,65
PMI14- A organização reúne <i>feedback</i> dos funcionários;	0,952	38,154
PMI15- A organização recolhe dados sobre reclamações de funcionários;	0,926	34,6
PMI16- A organização realiza muita pesquisa interna de mercado.	0,859	27,842
NMU - New Media Usage		
E-mail		
NMU1- Nesta organização, o <i>e-mail</i> tem sido muitas vezes utilizado para comunicações entre os funcionários e os gestores;	0,908	30,716
NMU2-O <i>e-mail</i> tornou as comunicações dentro da organização mais eficientes;	0,936	
Internet		
NMU3- A <i>Internet</i> está prontamente disponível para os funcionários desta organização;	0,924	
NMU4- Eu acho a <i>Internet</i> uma fonte vital de informação quando realizo tarefas no trabalho;	0,896	29,704
NMU5- Os meus colegas de trabalho, muitas vezes, chamam-me a atenção para sites da <i>Internet</i> que eu poderei considerar úteis;	0,853	26,356
Intranet		
NMU6- A <i>intranet</i> desta organização (<i>Internet</i> interna) desempenha um papel cada vez mais importante na comunicação interna;	0,941	
NMU7- Esta organização oferece formação regular aos funcionários sobre o uso da <i>intranet</i> ;	0,945	40,762
NMU8- A minha organização atualiza regularmente informações na <i>intranet</i> ;	0,964	44,688

NMU9- Eu sei onde encontrar as declarações de visão e missão desta organização na <i>intranet</i> .	0,957	42,981
AC - Comprometimento Afetivo		
AC1- Eu ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização;	0,734	
AC2- Eu realmente sinto como se os problemas da organização fossem os meus problemas;	0,786	16,538
AC3- Eu sinto uma grande sensação de pertença nesta organização;	0,929	19,849
AC4- Eu sinto-me emocionalmente ligado a esta organização;	0,896	19,087
AC5- Eu sinto-me “parte da família” na minha organização.	0,908	19,355
JR - Superação no Trabalho		
JR1- Eu sou muito inteligente e empreendedor ao fazer o meu trabalho;	0,77	
JR2- Eu sou uma pessoa muito engenhosa em encontrar formas de fazer o meu trabalho;	0,843	17,723
JR3- Eu orgulho-me de ser capaz de fazer as coisas acontecerem perante a escassez de recursos;	0,77	16,107
JR4- No trabalho eu sou inventivo em superar barreiras.	0,762	15,907
ST - Satisfação no Trabalho		
JS2- Eu estou satisfeito com a variedade de atividades que o meu trabalho oferece;	0,813	
JS3- Eu gosto do meu trabalho;	0,923	24,299
JS4- Na maioria dos dias eu estou entusiasmado com o meu trabalho;	0,951	25,469
JS5- Eu sinto um real prazer no meu trabalho.	0,925	24,365
PP - Personalidade Proativa		
PP2- Mesmo quando as hipóteses são poucas, se eu acredito em alguma coisa, eu faço com que ela aconteça;	0,751	
PP4- Eu sou ótimo a identificar oportunidades;	0,778	16,081
PP5- Eu estou sempre à procura de melhores formas de fazer as coisas;	0,818	16,973
PP6- Se eu acredito numa ideia, nenhum obstáculo me vai impedir de a realizar.	0,741	15,256
SV - Satisfação com a Vida		
SV1- Em grande parte, a minha vida aproxima-se dos meus ideais.	0,818	
SV2- As minhas condições de vida são excelentes;	0,832	19,665
SV3- Eu estou satisfeito com a minha vida;	0,89	21,392
SV4- Até agora, sempre consegui as coisas importantes que desejei na minha vida.	0,768	17,659
IP - Performance Individual		
Flexibilidade		
IP1- Em comparação com os seus colegas, como classifica a sua capacidade de ajustamento a mudanças no modo de trabalho;	0,728	17,838

IP2- Em comparação com os seus colegas, como avalia a sua reação a situações de relativa emergência (como crises, prazos curtos, questões pessoais inesperadas, repartição dos recursos, problemas, etc.);	0,864	23,503
IP3- Em comparação com os seus colegas, como avalia a qualidade da sua resposta a situações de relativa emergência;	0,89	
Adaptabilidade		
IP4- Em comparação com os seus colegas, qual é o nível de eficiência do seu trabalho? Por outras palavras, até que ponto é que usa de forma adequada os recursos disponíveis (dinheiro, pessoas, equipamentos, etc.);	0,775	
IP5- Em comparação com os seus colegas, como avalia as suas capacidades de impedir ou minimizar potenciais problemas antes que eles ocorram;	0,778	17,134
IP7- Em comparação com os seus colegas, qual é a sua rapidez em adaptar-se às mudanças no trabalho;	0,774	17,011
Produtividade		
IP8- Em comparação com os seus colegas, qual das seguintes opções melhor descreve a forma como seu supervisor o classificou na última avaliação formal de desempenho;	0,72	
IP9- Em comparação com os níveis de produtividade dos seus colegas, como é que avalia o seu nível de produção, em quantidade;	0,858	16,86
IP10- Em comparação com os seus colegas, como é que avalia a qualidade do seu trabalho.	0,872	17,085
C – Criatividade		
C2- Eu tenho novas ideias e práticas para melhorar o desempenho;	0,749	16,491
C3- Eu procuro novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para novos procedimentos ou produto;	0,772	17,095
C4- Eu sugiro novas formas de aumentar a qualidade;	0,748	16,453
C5- Eu sou uma boa fonte de ideias criativas;	0,835	18,839
C8- Eu demonstro criatividade no trabalho quando surgem oportunidades para isso;	0,848	19,197
C10- Muitas vezes eu tenho ideias novas e inovadoras;	0,829	18,679
C11- Eu encontro soluções criativas para os problemas;	0,828	18,647
C13- Eu sugiro novas formas de fazer o trabalho.	0,771	

4.5.2.2.2 Fiabilidade de cada variável latente (Composite Reliability)

“Um instrumento diz-se ‘fiável’- numa determinada amostra - se mede, de forma consistente e reprodutível a característica ou fator de interesse, na amostra sob estudo” (Marôco, 2014, p.182).

Uma medida de fiabilidade calculável a partir dos resultados da AFC é a fiabilidade compósita (CR) (Marôco, 2014), que “avalia a forma como uma determinada variável latente está a ser medida pelos indicadores seleccionados para o efeito” (Lisboa *et al.*, 2012, p.436). Esta, deve apresentar valores superiores a 0,7 para que se verifique a hipótese da fiabilidade de cada variável latente (Hair *et al.*, 2014).

Após a análise do CR, constata-se que todos os constructos que fazem parte do modelo conceptual, apresentam valores superiores a 0.7 (Tabela 21).

Outra medida para avaliar a fiabilidade, ou a consistência interna, é o *Alpha* de *Cronbach* (Marôco, 2014), explicitado aquando da AFE. Novamente se constata que todos os *alphas* apresentam valores superiores a 0,8, considerados adequados, corroborando a fiabilidade de cada variável latente (Tabela 21 - descritos na diagonal e a negrito).

4.5.2.2.3 Variância média extraída (AVE)

A variância média extraída “avalia a proporção da variância dos indicadores afetos à medição de uma determinada variável latente explicada por essa variável latente” (Lisboa *et al.*, 2012, p.436), devendo apresentar valores superiores a 0,5 para que se possa aceitar o pressuposto da fiabilidade (Hair *et al.*, 2014).

Da análise deste indicador, constata-se que todos os constructos respeitam a hipótese de fiabilidade, como comprova a tabela 21, concluindo-se que os indicadores representam a variável que pretendem medir (Lisboa *et al.*, 2012).

Apresenta-se de seguida a tabela com os resultados obtidos para o desvio-padrão (DP), matriz de correlações, *alpha de cronbach*, variância média extraída (AVE) e fiabilidade compósita (CR), passível de avaliar a qualidade do modelo de medidas proposto.

Tabela 21: Fiabilidade das variáveis

Variáveis	DP	PMI	NMU	AC	JR	JS	PP	SV	IP	C	AVE	CR
Práticas de Marketing Interno (PMI)	1,327	,979										
Comunicação Interna											0,778	0,946
Formação											0,790	0,958
Pesquisa Interna de Mercado											0,839	0,963
New Media Usage (NMU)	1,687	0,289	,931									
E-mail											0,850	0,919
Internet											0,795	0,921
Intranet											0,906	0,975
Comprometimento Afetivo (AC)	1,409	0,596	0,291	,927							0,729	0,930
Superação no Trabalho (JR)	0,892	0,33	0,089	0,361	,865						0,619	0,867
Satisfação no Trabalho (JS)	1,195	0,485	0,309	0,749	0,44	,945					0,818	0,947
Personalidade e Proativa (PP)	0,838	0,391	0,175	0,438	0,741	0,515	,855				0,597	0,855
Satisfação com a Vida (SV)	1,096	0,424	0,163	0,446	0,327	0,516	0,483	,896			0,686	0,897
Performance Individual (IP)	0,643	0,21	0,099	0,278	0,578	0,392	0,718	0,321	,927			
Flexibilidade											0,690	0,869
Adaptabilidade											0,602	0,819
Produtividade											0,672	0,859
Criatividade (C)	0,838	0,311	0,061	0,31	0,655	0,377	0,788	0,388	0,684	,933	0,638	0,933

Conclui-se que o modelo é fiável apresentando uma boa fiabilidade compósita (todos os valores são superiores a 0,8) o que é corroborado pela análise dos *Alphas de Cronbach*, e pelos valores da variância média extraída serem superiores a 0,5.

4.5.2.2.4 Validade discriminante

Ainda no respeitante às medidas de ajustamento local, há que analisar a validade discriminante que, de acordo com Marôco (2014), permite verificar se o instrumento ou escala de medida utilizada mede o que se efetivamente deseja medir.

“(…) A validade discriminante, (…), avalia se os *itens* que refletem um fator não estão correlacionados com outros fatores, i.e., os fatores definidos por cada conjunto de *itens*, são distintos” (Marôco, 2014, p.184). Para avalia-la, pode-se recorrer a diferentes procedimentos (Lisboa *et al.*, 2012):

- 1) Análise da correlação entre as variáveis latentes deve ser significativamente diferente da unidade;
- 2) Comparação da correlação entre as variáveis latentes com a variância média extraída (AVE), por cada variável latente (Lisboa *et al.*, 2012, p.437), sendo que as variâncias médias extraídas dos fatores têm que ser superiores ou iguais ao quadrado das correlações entre esses fatores (Marôco, 2014).

Note-se que todas as correlações entre as variáveis são inferiores à variância média extraída (AVE), pelo que se conclui pela existência de validade discriminante. Exceção apenas para a correlação entre a variável ‘Personalidade Proativa’ e Criatividade’ que apresenta uma correlação de 0,788 (elevada ao quadrado é 0,621) ou seja, é superior à variância média extraída da personalidade proativa (0,597).

Assim, de acordo com o exposto por Fornell e Larcker (1981), redesenhou-se o modelo incluindo-se apenas estas duas variáveis e fixando-se a correlação em 1. Analisando os valores do X^2 (X^2 livre (279,5) é inferior ao X^2 fixo (315,8)), constata-se que o modelo se adequa melhor quando a correlação não se encontra fixa em 1, uma vez que esta é estatisticamente diferente de 1, concluindo-se pela validade discriminante.

Tabela 22: Validade discriminante

			<i>Estimate</i>	<i>Estimate</i> ²	AVE1	AVE2
Práticas de <i>Marketing</i> Interno	↔	<i>New Media Usage</i>	0,289	0,084	0,897	0,699
Práticas de <i>Marketing</i> Interno	↔	Comprometimento Afetivo	0,596	0,355	0,897	0,729
Práticas de <i>Marketing</i> Interno	↔	Superação no Trabalho	0,33	0,109	0,897	0,619
Práticas de <i>Marketing</i> Interno	↔	Satisfação no Trabalho	0,485	0,235	0,897	0,818
Práticas de <i>Marketing</i> Interno	↔	Personalidade Proativa	0,391	0,153	0,897	0,597
Práticas de <i>Marketing</i> Interno	↔	Satisfação com a vida	0,424	0,180	0,897	0,686
Práticas de <i>Marketing</i> Interno	↔	<i>Performance</i> Individual	0,21	0,044	0,897	0,871
Práticas de <i>Marketing</i> Interno	↔	Criatividade	0,311	0,097	0,897	0,638
<i>New Media Usage</i>	↔	Comprometimento Afetivo	0,291	0,085	0,699	0,729
<i>New Media Usage</i>	↔	Superação no Trabalho	0,089	0,008	0,699	0,619
<i>New Media Usage</i>	↔	Satisfação no Trabalho	0,309	0,095	0,699	0,818
<i>New Media Usage</i>	↔	Personalidade Proativa	0,175	0,031	0,699	0,597
<i>New Media Usage</i>	↔	Satisfação com a vida	0,163	0,027	0,699	0,686
<i>New Media Usage</i>	↔	<i>Performance</i> Individual	0,099	0,010	0,699	0,871
<i>New Media Usage</i>	↔	Criatividade	0,061	0,004	0,699	0,638
Comprometimento Afetivo	↔	Superação no Trabalho	0,361	0,130	0,729	0,619
Comprometimento Afetivo	↔	Satisfação no Trabalho	0,749	0,561	0,729	0,818
Comprometimento Afetivo	↔	Personalidade Proativa	0,438	0,192	0,729	0,597
Comprometimento Afetivo	↔	Satisfação com a vida	0,446	0,199	0,729	0,686
Comprometimento Afetivo	↔	<i>Performance</i> Individual	0,278	0,077	0,729	0,871
Comprometimento Afetivo	↔	Criatividade	0,31	0,096	0,729	0,638
Superação no Trabalho	↔	Satisfação no Trabalho	0,44	0,194	0,619	0,818
Superação no Trabalho	↔	Personalidade Proativa	0,741	0,549	0,619	0,597
Superação no Trabalho	↔	Satisfação com a vida	0,327	0,107	0,619	0,686
Superação no Trabalho	↔	<i>Performance</i> Individual	0,578	0,334	0,619	0,871

Superação no Trabalho	↔	Criatividade	0,655	0,429	0,619	0,638
Satisfação no Trabalho	↔	Personalidade Proativa	0,515	0,265	0,818	0,597
Satisfação no Trabalho	↔	Satisfação com a vida	0,516	0,266	0,818	0,686
Satisfação no Trabalho	↔	<i>Performance Individual</i>	0,392	0,154	0,818	0,871
Satisfação no Trabalho	↔	Criatividade	0,377	0,142	0,818	0,638
Personalidade Proativa	↔	Satisfação com a vida	0,483	0,233	0,597	0,686
Personalidade Proativa	↔	<i>Performance Individual</i>	0,718	0,516	0,597	0,871
Personalidade Proativa	↔	Criatividade	0,788	0,621	0,597	0,638
Satisfação com a vida	↔	<i>Performance Individual</i>	0,321	0,103	0,686	0,871
Satisfação com a vida	↔	Criatividade	0,388	0,151	0,686	0,638
<i>Performance Individual</i>	↔	Criatividade	0,684	0,468	0,871	0,638

4.6 Conclusão

No que se refere à metodologia de investigação, explicitou-se, numa primeira fase, as amostras estudadas bem como o método de amostragem empregue, o instrumento de recolha de dados (incluindo a sua estrutura, meio de divulgação e medidas utilizadas) e a importância da realização do pré-teste para a divulgação final dos inquéritos.

Posteriormente, e após a inserção dos dados no IBM SPSS v.25, procedeu-se à análise estatística, subdividida em duas partes:

- 1) AFE - que, após efetuados todos os testes, permitiu concluir pela significância dos resultados;
- 2) AFC - destacando-se a análise da qualidade do modelo no seu conjunto bem como a qualidade do modelo de medida, concluindo-se que todas cumprem os requisitos exigidos, após ligeiras alterações. Esta análise, foi realizada recorrendo-se à extensão AMOS do referido programa estatístico.

Após se garantir que o modelo de medida é fiável e que apresenta um bom ajustamento, há que analisar o modelo estrutural, objeto do capítulo seguinte.

Capítulo 5 - Resultados

5.1 Introdução

Este capítulo apresenta as interpretações decorrentes da análise dos dados recolhidos. Após uma análise descritiva das variáveis constituintes do modelo conceptual, com o intuito de compreender se existem diferenças, ou não, entre os grupos em análise, i.e., setor privado e setor público, bem como qual o comportamento médio dos inquiridos relativamente às variáveis a contemplar, recorrendo-se ao *software* estatístico IBM SPSS v.25, apresenta-se o teste das hipóteses relativamente às variáveis e consequentes ligações, bem como uma discussão dos resultados, culminando com um resumo geral dos resultados obtidos.

5.2 Análise descritiva das variáveis

A análise multigrupos avalia “(...) se a estrutura do modelo de equações estruturais é equivalente (invariante) em diferentes grupos ou populações com características diferentes” (Marôco, 2014, p.287), desde que os grupos sejam mutuamente exclusivos.

De modo a compreender o impacto das práticas de *marketing* interno no sucesso organizacional, analisaram-se dois setores (privado- tipo 1 e público- tipo 2).

Tabela 23: Análise descritiva das variáveis (média e desvio-padrão)

Variáveis	Tipo	N	Média	Desvio-padrão
Práticas de <i>Marketing</i> Interno	1	218	4,826	1,422
	2	210	4,104	1,398
<i>New Media Usage</i>	1	218	4,477	1,826
	2	210	4,828	1,516
Comprometimento Afetivo	1	218	4,569	1,723
	2	210	4,687	1,376
Superação no Trabalho	1	218	5,661	0,911
	2	210	5,484	0,969
Satisfação no Trabalho	1	218	5,139	1,533
	2	210	5,179	1,058
Personalidade Proativa	1	218	5,506	0,951
	2	210	5,249	0,926
Satisfação Com a Vida	1	218	5,078	1,218
	2	210	4,979	1,012
<i>Performance</i> Individual	1	218	5,717	0,709
	2	210	5,680	0,654

Criatividade	1	218	5,524	0,913
	2	210	5,375	0,855

Com a interpretação das médias e respetivos desvios-padrão, consegue-se caracterizar as amostras e prever os seus comportamentos médios relativamente ao conjunto de variáveis que compõem o modelo conceptual.

Como referido, a escala utilizada para medir as respostas dos inquiridos foi a de Likert de 7 pontos, onde 1 corresponde a ‘discordo fortemente’ (no caso da variável *performance individual*- ‘muito abaixo da média’) e o 7 ao ‘concordo fortemente’ (*performance individual*- ‘muito acima da média’).

Todas as variáveis apresentam valores superiores a 4, verificando-se que a variável *performance individual* é a mais valorizada pelos inquiridos, com uma diferença ligeira entre os dois setores em análise (5,717 no privado e 5,680 no público), seguindo-se a superação no trabalho, onde se verifica a mesma tendência (5,661 no privado e 5,484 no público). Observa-se que os inquiridos se preocupam com o seu desempenho e fazem esforços extra, mesmo perante a escassez de recursos e a presença de obstáculos, para alcançarem os seus objetivos de trabalho. Quanto aos respetivos desvios-padrão, não existe grande variabilidade entre as respostas dos inquiridos quanto a estas variáveis.

Contrariamente, as variáveis às quais os inquiridos atribuem uma menor importância são:

- 1) O *marketing* interno no setor público (4,104) o que, provavelmente, indicia o desconhecimento ou a insuficiente adoção desta perspetiva pela administração pública. No entanto, verifica-se alguma variabilidade nas respostas dos inquiridos, uma vez que o seu desvio-padrão é de 1,398;
- 2) O *new media usage* no privado (4,477), provavelmente porque os trabalhadores deste setor não consideram o *e-mail*, a *internet* e a *intranet* como ferramentas essenciais na comunicação interna. Uma vez mais, constata-se alguma variabilidade na resposta dos inquiridos pois o desvio-padrão é de 1,826.

Considera-se assim que ambas as amostras valorizam o conjunto de variáveis apresentadas no estudo, pois as médias apresentadas expõem identificação com as questões dos inquiridos, não se verificando grande distinção face a estas aquando comparados os dois setores.

Tabela 24: Teste-t para a igualdade de médias

Teste de Amostras Independentes				
		Teste-t para Igualdade de Médias		
		t	df	Sig (2-extremidades)
Práticas de <i>Marketing</i> Interno	Variâncias iguais assumidas	5,293	426	0,000
	Variâncias iguais não assumidas	5,295	425,830	0,000
<i>New Media Usage</i>	Variâncias iguais assumidas	-2,156	426	0,032
	Variâncias iguais não assumidas	-2,163	417,005	0,031
Comprometimento Afetivo	Variâncias iguais assumidas	-0,779	426	0,436
	Variâncias iguais não assumidas	-0,782	412,008	0,434
Superação no Trabalho	Variâncias iguais assumidas	1,948	426	0,052
	Variâncias iguais não assumidas	1,946	421,841	0,052
Satisfação no Trabalho	Variâncias iguais assumidas	-0,310	426	0,757
	Variâncias iguais não assumidas	-0,312	386,573	0,755
Personalidade Proativa	Variâncias iguais assumidas	2,838	426	0,005
	Variâncias iguais não assumidas	2,839	425,950	0,005
Satisfação Com a Vida	Variâncias iguais assumidas	0,920	426	0,358
	Variâncias iguais não assumidas	0,923	417,035	0,356
<i>Performance</i> Individual	Variâncias iguais assumidas	0,553	426	0,581
	Variâncias iguais não assumidas	0,553	425,158	0,580
Criatividade	Variâncias iguais assumidas	1,748	426	0,081
	Variâncias iguais não assumidas	1,750	425,660	0,081

Importa ainda analisar se existem diferenças estatisticamente significativas, entre setores, no que concerne às variáveis em estudo.

Da análise das tabelas 23 e 24, verifica-se que as variáveis práticas de *marketing* interno (privado=4,826; público=4,104), *new media usage* (privado= 4,477; público= 4,828) e personalidade proativa (privado= 5,506; público= 5,249) apresentam diferenças estatisticamente significativas nas médias entre os dois setores, pois os seus níveis de significância são inferiores a 0,05.

Contrariamente, as variáveis comprometimento afetivo (privado= 4,569; público= 4,687), superação no trabalho (privado= 5,661; público= 5,484), satisfação no trabalho (privado= 5,139; público= 5,179), satisfação com a vida (privado= 5,078; público= 4,979), *performance* individual (privado=5,717; público=5,680) e criatividade (privado= 5,524; público= 5,375), não demonstram diferenças estatisticamente significativas nas médias entre os setores privado e público, dado que apresentam níveis de significância superiores a 0,05.

5.3 Resultados do ajustamento do modelo estrutural

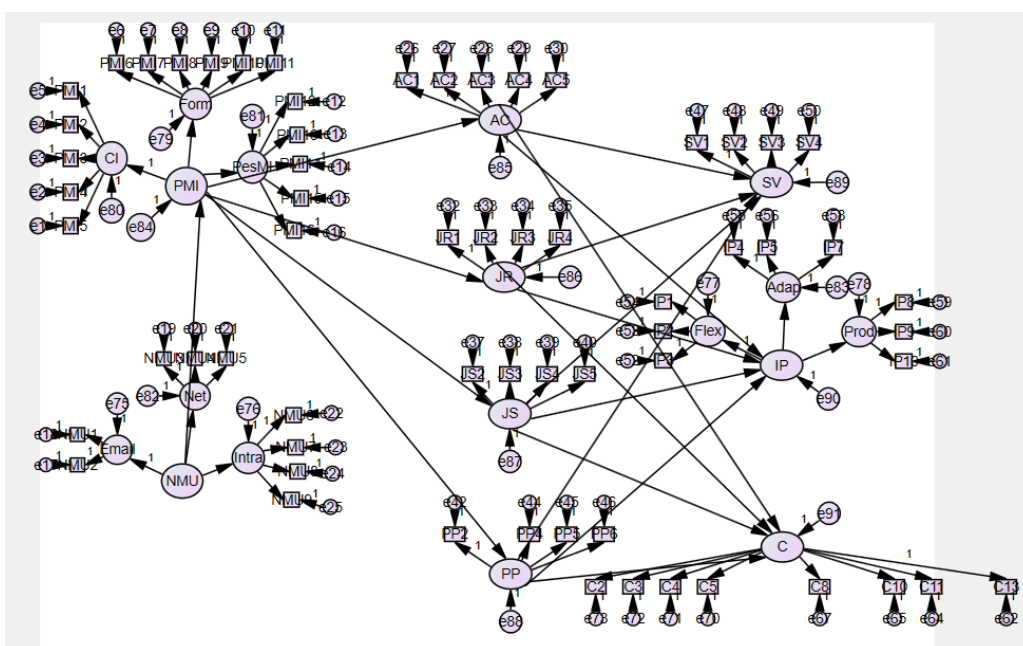
Neste subtópico apresentam-se os resultados do modelo estrutural, após o estabelecimento das hipóteses propostas na investigação.

Tabela 25: Ajustamento do modelo estrutural

Modelo Estrutural	
IFI	0,937
TLI	0,933
CFI	0,936
RMSEA	0,046
X²/DF	1,913

É comum, ao passar do modelo de medidas para o modelo estrutural, que os valores diminuam ligeiramente. No entanto, observa-se que apesar desta diminuição efetivamente ocorrida, as estatísticas e os índices revelam um bom ajustamento (como observado na tabela 25) pelo que se está na presença de um bom modelo estrutural, apresentado na seguinte figura.

Figura 5: Modelo estrutural



5.4 Teste de hipóteses

Quanto ao teste de hipóteses, os resultados obtidos e correspondente discussão, inerentes ao entendimento se os *new media usage* fomentam as práticas de *marketing* interno e se estas levam ao comprometimento afetivo, superação e satisfação no trabalho e à adoção de uma personalidade proativa, que por sua vez podem levar à satisfação com a vida, ao aumento da *performance* individual bem como da criatividade dos trabalhadores, há que atender-se à tabela seguinte (Note-se que os valores de SRW indicam o sentido da relação entre as variáveis e os de P indicam se as hipóteses são ou não corroboradas, sendo que valores superiores a 0,1 indicam a não corroboração da hipótese e valores inferiores a 0,1 a corroboração desta).

Tabela 26: Resultados do teste de hipóteses

		Geral N=428			Privado N=218		Público N=210	
		H	SRW	P	SRW	P	SRW	P
<i>New Media Usage</i>	→ Práticas de <i>Marketing</i> Interno	H 1	0,301	***	0,386	***	0,271	***
Práticas de <i>Marketing</i> Interno	→ Comprometimento Afetivo	H 2	0,62	***	0,743	***	0,551	***
Práticas de <i>Marketing</i> Interno	→ Superação no Trabalho	H 3	0,355	***	0,363	***	0,33	***
Práticas de <i>Marketing</i> Interno	→ Satisfação no Trabalho	H 4	0,518	***	0,654	***	0,418	***
Práticas de <i>Marketing</i> Interno	→ Personalidade Proativa	H 5	0,416	***	0,449	***	0,365	***
Comprometimento Afetivo	→ Satisfação com a Vida	H 6	0,114	0,024	0,051	0,491	0,197	0,007
Comprometimento Afetivo	→ <i>Performance</i> Individual	H 10	-0,134	0,003	0,051	0,456	-0,253	***
Comprometimento Afetivo	→ Criatividade	H 14	-0,056	0,173	0,043	0,503	-0,123	0,022
Superação no Trabalho	→ Satisfação com a Vida	H 7	-0,042	0,395	-0,072	0,294	-0,026	0,712
Superação no Trabalho	→ <i>Performance</i> Individual	H 11	0,187	***	0,311	***	0,096	0,102
Superação no trabalho	→ Criatividade	H 15	0,26	***	0,404	***	0,146	0,006
Satisfação no Trabalho	→ Satisfação com a Vida	H 8	0,32	***	0,352	***	0,287	***
Satisfação no Trabalho	→ <i>Performance</i> Individual	H 12	0,129	0,004	-0,098	0,136	0,251	***
Satisfação no Trabalho	→ Criatividade	H 16	0,005	0,905	-0,067	0,285	0,011	0,825
Personalidade Proativa	→ Satisfação com a Vida	H 9	0,326	***	0,363	***	0,265	***
Personalidade Proativa	→ <i>Performance</i> Individual	H 13	0,647	***	0,617	***	0,689	***
Personalidade Proativa	→ Criatividade	H 17	0,716	***	0,583	***	0,818	***

De realçar que a ligação do *new media usage*, como potencial antecedente das práticas de *marketing* interno, foi tida pela primeira vez em conta na bibliografia.

Tal como previsto, os resultados corroboram a hipótese de que o uso dos *new media* tem um impacto positivo nas práticas de *marketing* interno (SRW=0,301; $p < 0,01$), o que suporta a H1.

De facto, e como anteriormente referido, os métodos tradicionais de comunicação não respondem aos requisitos atuais de qualidade, quantidade, velocidade e precisão da informação (Stauss & Hoffman, 2000), devendo as organizações apostar nas novas tecnologias, como o *e-mail*, a *internet* e *intranet*, para comunicarem internamente, permitindo aos trabalhadores partilhar, criar, modificar e discutir conteúdos (Piller *et al.*, 2012) de forma personalizada e em tempo real (Neill & Richard, 2012).

As organizações que integram o valor dos *new media* estão mais propensas a captar e a disseminar conhecimento inovador (Muninger *et al.*, 2019), a solucionar problemas (Neill & Richard, 2012) e a melhorar o relacionamento de entreajuda, o que implica a criação de um ambiente de confiança, respeito e consideração, para além de fomentar a orientação para o cliente, uma vez que as promessas realizadas externamente são melhor atendidas se forem comunicadas primeiramente aos clientes internos (Sohail & Jang, 2017), práticas estas que conduzem a uma implementação eficaz do *marketing* interno.

Esta tendência também foi observada quando particularizada ao nível de ambos os setores, privado (SRW =0,386, $p<0,01$) e público (SRW=0,271, $p<0,01$), verificando-se, contudo, um maior impacto no privado.

Considera-se que a explicação para uma menor utilização dos *new media* na administração pública, poderá ser consequência de uma hierarquia funcional mais rígida, onde a comunicação se processa sobretudo verbalmente, dentro de cada unidade orgânica, indiciando uma estagnidade nos vários departamentos da administração. Contrariamente, no setor privado, a utilização dos *new media* internamente poderá indiciar, sob um conjunto de orientações nucleares, uma maior autonomia dos trabalhadores, de prestação de informação, partilha de objetivos, de trabalho em equipa, entre outros.

No que respeita às práticas de *marketing* interno, encontrou-se suporte estatístico, aquando da análise geral, que confirma uma contribuição positiva para o comprometimento afetivo (SRW=0,62; $p<0,01$), para a superação no trabalho (SRW=0,355; $p<0,01$), para a satisfação no trabalho (SRW=0,518; $p<0,01$) e para a personalidade proativa (SRW=0,416; $p<0,01$), o que suporta a H2, H3, H4 e H5, respetivamente.

O recurso por parte das organizações ao *marketing* interno, pode promover um maior comprometimento afetivo dos trabalhadores, levando à retenção de trabalhadores com capacidade e talento (Abbas & Riaz, 2018), tendo repercussões tanto a nível dos processos de trabalho como no bem-estar pessoal destes (Brammer *et al.*, 2007), pois sentindo-se

mais respeitados e valorizados, adotam comportamentos cooperativos (Casimir *et al.*, 2014) e desenvolvem uma atitude de integração numa comunidade.

Adicionalmente, Abbas e Riaz (2018), também concluíram que o comprometimento organizacional dos trabalhadores é um dos resultados mais importantes do *marketing* interno, gerando uma atitude de superação no trabalho, derivado da predisposição para realizarem as tarefas de trabalho independentemente de circunstâncias desafiadoras ou da escassez de recursos, adotando uma postura criativa e ambiciosa e empenhando um esforço extra no seu trabalho (Licata *et al.*, 2003).

O *marketing* interno também tem implicações na satisfação dos trabalhadores, visto que procura entender como é que se consegue motivar e melhorar os resultados da força de trabalho (Huang *et al.*, 2018), tratando os trabalhadores como clientes e os trabalhos como produtos (Ahmed & Rafiq, 2002). Consequentemente, os trabalhadores tornam-se mais entusiastas e prazerosos com o seu trabalho (Park & Tran, 2018), o que corrobora as conclusões dos estudos de Huang *et al.*, (2018) e Sarker e Ashrafi (2018).

Têm ainda implicações a nível da personalidade proativa dos trabalhadores, fomentando a predisposição de uma forte iniciativa para alcançarem as metas desejadas (Akgunduz *et al.*, 2018) e influenciarem a mudança ambiental (Bateman & Crant, 1993), capacitando-os assim, a serem mais criativos, participativos e comunicativos para com os seus pares (Xiong & King, 2018).

Constata-se que todas estas ligações têm um maior impacto a nível do setor privado, pressupondo-se assim que estas práticas são aplicadas em maior grau neste setor, sendo eventualmente legítimo esperar que os trabalhadores da administração pública não beneficiem, no mesmo grau, das vantagens e benefícios que aquelas acarretam. Uma possível explicação para esta constatação, pode estar relacionada com a incipiente ou insuficiente aplicação do *marketing* interno no setor público, sempre mais conservador e resistente a mudanças, função também da sua imensa dimensão e rigidez de enquadramento laboral.

Pode-se igualmente supor que no setor privado, esta prática seja eventualmente de mais fácil aplicação, atendendo à menor dimensão dos recursos humanos de cada unidade empresarial, à caracterização do trabalho em termos de objetivos concretos, palpáveis e consequente possibilidade de atingir e beneficiar do cumprimento e superação dos objetivos de cada trabalhador. Também neste, existe uma maior probabilidade de ascensão

na carreira e de recompensas de produtividade (que não existem na administração pública) o que implica uma maior e mais concreta motivação por parte dos trabalhadores, empenhando-se com maior esforço a realizarem tarefas que vão além das exigidas pelo seu trabalho corrente.

É ainda de realçar que a proximidade dos valores relativos à variável superação no trabalho (privado- SRW=0,363; público- SRW=0,33) poderá indicar que, independentemente do grau da aplicação das práticas de *marketing* interno no setor privado e público, estas práticas permitem, efetivamente, incrementar ganhos de eficiência e eficácia, sempre que aplicadas.

Relativamente ao comprometimento afetivo, observa-se que, esta variável tem um impacto positivo na satisfação com a vida (SRW=0,114; $p < 0,05$), um impacto negativo na *performance* individual (SRW=-0,134; $p < 0,01$) e não tem impacto na criatividade (SRW=-0,056; $p > 0,1$).

Constata-se que apenas a relação entre o comprometimento afetivo e a satisfação com a vida (H6) foi prevista na bibliografia e está de acordo com os estudos de Kumari e Afroz (2013) e de Lambert *et al.* (2013). Poder-se-á considerar que, e tal como afirma Meyer *et al.* (1993), os trabalhadores que têm uma experiência organizacional consistente com as suas expectativas, tendem a desenvolver um apego emocional e uma identificação e envolvimento para com a sua organização. Também, e segundo Danish *et al.* (2019), se os trabalhadores estiverem satisfeitos com a sua vida estão mais propensos a comprometerem-se com o seu trabalho e organização.

Particularizando, observa-se que esta hipótese apenas é corroborada no setor público, o que poderá ser justificável pelo facto de neste setor, as orientações e o enquadramento do trabalho serem em função do sentido de missão pública, em prol de pessoas, regiões, do país e da sociedade em geral. Em oposto, as entidades privadas, apresentam como objetivo final o lucro, i.e., um objetivo quase exclusivamente de índole financeira, sendo que a falta de outros estímulos, eventualmente de cariz social e económico, possa explicar a ausência de bem-estar no trabalho.

A ligação com a *performance* individual (H10) revelou-se negativa, não corroborando as conclusões de estudos como Fisher (2010) ou Gao-Urhahn *et al.* (2016) de que, quando os trabalhadores estão comprometidos, tendem a empenhar-se mais no seu trabalho, o que se reflete numa melhoria no seu desempenho. No entanto, Joelle e Coelho (2017, p.18)

explicam esta relação negativa afirmando que “(...) quando os trabalhadores estão muito comprometidos com a organização, tendem a menosprezar o seu desempenho e a superestimar as suas obrigações, centrando os seus esforços numa melhoria contínua da sua *performance*”.

Analisando os dois setores, constata-se que esta hipótese apenas é corroborada no setor público, também em sentido negativo, podendo indiciar a não existência de comprometimento afetivo com a organização onde se trabalha, dado que, de um modo geral, as decisões e orientações não são participadas pelos trabalhadores, mas sim hierarquicamente impostas a partir dos órgãos centrais e de governo, o que pode implicar, apesar da obrigatoriedade de as implementar, que os trabalhadores não se vejam comprometidos e envolvidos com essas orientações. Também a inexistência sistemática de estímulos e recompensas concretas, independentemente do empenho que cada trabalhador coloque na execução das suas tarefas, contribui, certamente para justificar o resultado obtido.

Por fim, apesar de Semedo *et al.* (2018) e Tenzer e Yang (2018) verificarem que o comprometimento afetivo está relacionado com a criatividade, pois leva a que os trabalhadores apresentem novas e diferenciadas sugestões, possibilitando a resolução de problemas, neste estudo, esta hipótese (H14) não foi corroborada. Uma possível explicação pode, eventualmente, dever-se ao facto dos trabalhadores não disporem de espaço para apresentarem sugestões, de novas ideias e/ou de melhorias, ou pelo cargo ou pelo tipo de organização, ou porque estes não estabeleceram um verdadeiro laço emotivo com a organização onde trabalham.

Especificando, esta ligação apenas se corrobora a nível do setor público, também em sentido negativo. Para além da justificação fornecida aquando a análise geral, não existem, de facto, recompensas nem benefícios caso os trabalhadores apresentem um melhor desempenho, o que faz com que estes não tenham ou não apresentem ideias criativas, pois não são estimulados para tal.

Relativamente à variável superação no trabalho, observa-se que esta não tem impacto na satisfação com a vida (SRW=-0,042; p=0,395), mas tem um impacto positivo na *performance* individual (SRW=0,187; p<0,01) e na criatividade (SRW=0,26; p<0,01). Consequentemente, apenas estas duas últimas ligações são suportadas na bibliografia.

Apesar de Vitorino e Coelho (2018) concluírem pela existência de uma relação entre a superação no trabalho e a satisfação com a vida, neste estudo os resultados não corroboraram esta ligação (H7), tanto a nível da análise geral como quando se particulariza a nível dos setores. Poder-se-á, eventualmente, justificar porque os indivíduos que têm uma atitude de superação no trabalho, têm de empenhar um maior esforço nas suas tarefas de trabalho, dedicando mais tempo à organização, o que pode dificultar a conciliação entre a vida profissional e pessoal.

No que respeita à relação com a *performance* individual (H11), os resultados corroboram os de Joelle e Coelho (2017), i.e., os trabalhadores que revelam um maior nível de superação no trabalho consideram-se mais produtivos e com uma *performance* superior (Harris *et al.*, 2006), com capacidade para arranjar novas e inovadoras ideias e para executarem as tarefas de trabalho, mesmo perante obstáculos ou falta de recursos.

De realçar que esta relação apenas foi corroborada a nível do setor privado, o que pode estar relacionado com os estímulos de recompensa que são expectáveis neste setor (e não o são no setor público).

Cheng e Chen (2017) e Semedo *et al.* (2018) também verificaram uma relação positiva entre a superação no trabalho e a criatividade (H15). Os indivíduos com uma predisposição *resourceful* apresentam uma motivação interna que os leva a ideias novas e úteis, pois, e tal como afirma Semedo *et al.* (2018), a capacidade das pessoas agirem perante a presença de obstáculos leva a que estas sejam mais proativas, confiantes e bem-sucedidas no desenvolvimento do trabalho bem como nas suas atitudes na organização.

Adicionalmente, constata-se que esta relação é corroborada em ambos os setores, apesar de ter um maior impacto no setor privado. Neste setor, verifica-se uma maior tendência para os trabalhadores terem uma maior autonomia e poder de decisão, em consonância com diretrizes nucleares, o que não se verifica no setor público, que tende a apresentar uma hierarquia rígida e uma comunicação centralizada, para além de não ter estímulos palpáveis que fomentem a necessidade dos trabalhadores se superarem ou serem criativos.

A variável satisfação no trabalho, tem um impacto positivo na satisfação com a vida (SRW=0,32; $p<0,01$) e na *performance* individual (SRW=0,129; $p<0,01$), o que corrobora o descrito na bibliografia.

Apesar de Shalley *et al.* (2000) constatarem que ambientes que incentivem à criatividade levam a uma maior satisfação no trabalho, pois fazem com que os trabalhadores se sintam

mais ativos nas suas tarefas, verifica-se que a relação entre a satisfação no trabalho e a criatividade (H16) não é corroborada, nem ao nível da análise em geral nem quando se individualiza para os dois setores. Poder-se-á eventualmente deduzir que os trabalhadores, ao estarem satisfeitos com o seu trabalho, já não sentem necessidade de se esforçarem mais e de serem mais ambiciosos e criativos. Para além disso, os trabalhadores podem, também, não apresentar uma predisposição para novas ideias, comportamentos e atitudes criativas, não impactando na sua satisfação no trabalho.

Relativamente à relação com a satisfação com a vida (H8), as mesmas conclusões foram alcançadas por Reizer (2015), justificável pelo facto de, para a maioria das pessoas, o trabalho constituir um aspeto central das suas vidas, dado o envolvimento emocional e a quantidade de tempo que dedicam às suas organizações. Adicionalmente, observa-se que esta relação, corroborada em ambos os setores, é mais significativa a nível do setor privado, o que pode ser, mais uma vez, resultado dos estímulos e benefícios proporcionados pelas empresas.

Por fim, Haryono *et al.* (2019) também sustentam a ligação com a *performance* individual (H12), pois trabalhadores satisfeitos tendem a apresentar um melhor desempenho e a empenhar um maior esforço no seu trabalho (Sibhoko & Bayat, 2019).

Particularizando, observa-se que esta ligação apenas é corroborada no setor público, o que pode eventualmente significar, novamente, a ausência de estímulos e recompensas. Consequentemente, os trabalhadores apenas apresentam uma *performance* individual superior caso se sintam realmente satisfeitos e realizados com as tarefas de trabalho. No que se refere ao setor privado, e apesar desta relação não ter sido corroborada, constata-se uma ligação negativa, o que pode explicar-se pelo estímulo financeiro e de promoção na carreira, ou seja, os trabalhadores apresentam uma *performance* individual superior com o objetivo último de serem recompensados financeiramente e de ascensão na carreira, e não porque efetivamente estão satisfeitos com o desenvolvimento do seu trabalho.

Por fim, e quanto à personalidade proativa, constata-se que tem um impacto positivo na satisfação com a vida (SRW=0,326; $p<0,01$), na *performance* individual (SRW=0,647; $p<0,01$) e na criatividade (SRW=0,716; $p<0,01$), tal como previsto na bibliografia (H9, H13 e H17, respetivamente).

Os trabalhadores com uma personalidade proativa, ao sentirem que a organização se preocupa com eles, tornam-se mais propensos a esforçarem-se, apresentando um

comportamento de superação (Rhoades & Eisenberger, 2002) e uma maior *performance* no trabalho em geral, e nas suas tarefas em particular (Spitzmuller *et al.*, 2015), sendo capazes de prever possíveis problemas e de influenciar as mudanças necessárias (Thomas *et al.*, 2010). Também estão mais disponíveis para que os seus líderes lhes atribuam um maior poder de decisão e a procurarem ativamente oportunidades e identifiquem novas formas de realizarem o seu trabalho (Kim *et al.*, 2009), melhorando os seus conhecimentos e competências (Kim *et al.*, 2010) e sendo mais criativos.

Verifica-se que a ligação entre a personalidade proativa e a satisfação com a vida tem um maior impacto no setor privado, eventualmente porque as empresas incentivam os trabalhadores a fazerem coisas diferentes e a serem criativos no desenvolvimento do trabalho, podendo indiciar que essa atitude se reveja na sua vida pessoal. Contrariamente, as relações entre a personalidade proativa com a *performance* individual e com a criatividade são mais vincadas no setor público, o que pode ser justificável pelo facto de, dentro da hierarquia laboral rígida e a comunicação centralizada da administração pública, quem se destaca no desempenho das suas tarefas de trabalho, tende a provocar um impacto na organização. De relevar ainda que, no setor privado, se espera mais trabalho em equipa e no público a nível mais individual.

5.6 Conclusão

Da análise dos resultados, constata-se que as práticas de *marketing* interno efetivamente impactam nos resultados do trabalho, nomeadamente no comprometimento afetivo, na superação e satisfação no trabalho e na personalidade proativa, quer seja a nível do setor privado ou público.

É ainda de destacar a importância do recurso às novas tecnologias ao dispor das organizações para uma efetiva comunicação interna, também transversal a ambos os setores, apesar de mais impactante no setor privado, talvez por existir uma hierarquia laboral mais rígida e uma comunicação mais vertical no setor público.

No que respeita às diferenças encontradas entre os dois setores, estas podem estar relacionadas com as características implícitas de cada um: enquanto o setor privado é mais descentralizado no que se refere à comunicação e às tomadas de decisão dos trabalhadores, atribuindo mais benefícios e estímulos na obtenção de uma *performance* superior e o incentivo a comportamentos mais criativos, sendo o seu objetivo último de cariz

financeiro, o setor público apresenta uma hierarquia mais rígida, uma comunicação mais tradicional e fins de cariz mais social e cívico.

Capítulo 6 - Considerações Finais

6.1 Introdução

O *marketing* interno urge da necessidade das organizações se diferenciarem, por exemplo, apostando nos recursos humanos, de forma a enfrentarem a conjuntura atual do mercado e a alcançarem uma verdadeira vantagem competitiva. Apesar deste tema ter ganho destaque nos anos 90 (Bohnenberger *et al.*, 2019) e, de se verificar uma maior atenção com esta matéria, por parte dos académicos e dos gestores, continua a verificar-se uma falha na definição e implementação do conceito (Mbengo & Chinakidzwa, 2014).

Tal como os consumidores, também os trabalhadores podem ser considerados clientes de uma qualquer organização, sendo necessário dispensar-lhes maior atenção, de modo a que ‘vistam a camisola’ da organização e se tornem parte integrante desta.

Este estudo tem como objetivo central compreender se a utilização das práticas de *marketing* interno contribuem, ou não, para o sucesso organizacional, no seu todo, e dos seus recursos humanos, em particular, e se esta contribuição se verifica tanto a nível do setor privado como do setor público nacionais. Procurou-se entender como é que o uso dos *new media* impacta nas práticas de *marketing* interno e, como é que estas se refletem, nos trabalhadores, tanto a nível da satisfação com a vida e com o trabalho, bem como nos resultados e relacionamentos para com a organização.

Realizou-se um estudo *cross-section*, baseado em dois inquéritos, perfazendo um total de 428 respostas (218 do setor privado e 210 do setor público) a trabalhadores em território nacional. Os inquéritos, divulgados maioritariamente através de plataformas digitais (alguns exemplares foram impressos), são compostos por um texto introdutório, pelas métricas correspondentes a cada variável e, por fim, por uma secção referente à caracterização sociodemográfica das amostras.

Após a recolha dos dados, recorreu-se ao *software* estatístico IBM SPSS v.25 para se constituir a base de dados, caracterizar o perfil das amostras, realizar a AFE e a análise multigrupos. Posteriormente, e através do *software* estatístico IBM SPSS AMOS v.25, procedeu-se à AFC, com recurso ao MEE.

Da análise descritiva das variáveis, conclui-se que apenas as práticas de *marketing* interno, o *new media usage* e a personalidade proativa apresentam diferenças estatisticamente significativas entre os dois setores em estudo, o que pode ser eventualmente justificável

pelas características próprias de cada um, ou seja, um setor público com uma hierarquia laboral mais rígida e uma comunicação mais centralizada e verbal, condicionando os trabalhadores na adoção de atitudes e comportamentos mais autônomos e criativos, e um setor privado de menor dimensão em recursos humanos, mais focado no lucro e com mais espaço para iniciativa dos trabalhadores.

Constata-se ainda que, no setor privado, a variável menos valorizada é a *new media usage*, ou seja, provavelmente os seus trabalhadores não consideram estas ferramentas essenciais na comunicação interna; no setor público, a variável menos valorizada corresponde à das práticas de *marketing* interno, o que, provavelmente, indicia um insuficiente conhecimento e consideração desta perspectiva pelas organizações da administração pública.

Destaca-se ainda a importância, por parte dos trabalhadores de ambos os setores, relativamente às variáveis *performance* individual e superação no trabalho, o que reflete a preocupação destes com o seu desempenho, realizando esforços extra, mesmo perante a eventual escassez de meios e a presença de obstáculos, para alcançarem as suas metas de trabalho.

No que concerne ao teste de hipóteses, constatou-se que os *new media usage* têm um impacto positivo nas práticas de *marketing* interno, a nível geral e nos setores, embora de modo mais vincado no privado, o que pode dever-se aos estilos de comunicação empregues em cada setor.

No que se refere à variável central, corroborada a nível geral e dos setores, apesar de mais enfatizada no privado, apresenta um impacto significativo no comprometimento afetivo, na superação e satisfação no trabalho e na adoção de uma personalidade proativa nos trabalhadores. Por outras palavras, apesar das diferenças de grau com que esta perspectiva é adotada em cada setor, quando é efetivamente aplicada, origina melhorias na organização e nos seus recursos humanos.

Relativamente ao comprometimento afetivo, as suas ligações com a satisfação com a vida, *performance* individual e criatividade, apenas são corroboradas no setor público, apesar da relação negativa nas duas últimas ligações. De salientar que as ligações com a satisfação com a vida e com a *performance* individual também são corroboradas aquando a análise em geral.

Também se observa que a superação no trabalho não tem impacto na satisfação com a vida (a nível geral e em ambos os setores), tem um impacto positivo na *performance* individual,

a nível geral e do setor privado e na criatividade, no geral e em ambos os setores, embora de modo mais significativo no setor privado.

Quanto à satisfação no trabalho, constata-se que tem impacto positivo na satisfação com a vida, no geral e em ambos os setores, embora mais significativa no setor privado, e na *performance* individual, apenas no setor público e no geral. Observa-se também que não tem impacto na criatividade dos trabalhadores, aquando a análise geral e particularizada para os setores.

Por fim, verifica-se que a personalidade proativa apresenta impacto positivo na satisfação com a vida, principalmente no setor privado, e com a *performance* individual e criatividade, mais expressiva no setor público. Todas estas ligações são corroboradas a nível geral.

As diferenças identificadas estão relacionadas com as características próprias de cada um dos setores: se o setor privado é mais descentralizado na sua forma de atuar e se atribui mais regalias e estímulos aos trabalhadores, caso apresentem um melhor e mais criativo desempenho, tendo um objetivo fulcral de cariz financeiro, o setor público é mais amplo, hierarquicamente mais rígido, a sua comunicação processa-se de modo mais tradicional e apresenta finalidades compatíveis com a missão do serviço público, i.e., de cariz mais social e cívico.

Entende-se que, de facto, as práticas de *marketing* interno têm impacto no sucesso organizacional e nos recursos humanos, pelo que a sua adoção constitui uma valia de relevo caso as organizações queiram sobreviver no mercado atual, diferenciarem-se face à concorrência e alcançarem uma vantagem competitiva estável e consolidada.

6.2 Contribuições e limitações

6.2.1 Contribuições teóricas

O *marketing* interno é uma ferramenta de comunicação fundamental para a melhoria dos processos de trabalho, das relações interpessoais, da fluidez com que a informação circula na organização e na motivação, desenvolvimento e envolvimento dos trabalhadores, constituindo-se como uma perspetiva imprescindível para o alcance de um sucesso organizacional de longo prazo.

Importa proceder a uma clarificação do conceito (Morais & Soares, 2016; Park & Tran, 2018) para que os profissionais de *marketing* compreendam em que é que consiste

efetivamente esta prática (Ullah & Ahmad, 2017; Ozuem *et al.*, 2018; Huang *et al.*, 2018), como é que se aplica (Ahmed *et al.*, 2003) e quais as atividades implícitas a este processo (Bohnenberger *et al.*, 2019).

O modelo conceptual, concebido de raiz, recorrendo à bibliografia de referência, propôs um conjunto de novas variáveis e consequentes hipóteses que, embora já tenham sido previamente estudadas de forma independente, nunca foram analisadas conjuntamente, com o intuito de apresentar um melhor entendimento e uma mais ampla discussão sobre a temática. Para além disso, as variáveis direcionam-se a todos os trabalhadores da organização e não apenas aos de contacto, contribuindo para a extensão da compreensão desta temática dado a maioria das pesquisas se focarem na orientação para o cliente e não para o trabalhador (Kadic-Maglajlic *et al.*, 2017; Yao *et al.*, 2019).

Considera-se este estudo inovador, no âmbito de três contribuições:

- 1) Parte de definições tradicionais para uma aplicação empírica, mostrando os efeitos do *marketing* interno;
- 2) Operacionaliza o conceito, identificando práticas e modos de ação do *marketing* interno;
- 3) Mostra como as práticas de *marketing* interno podem influenciar os resultados a nível individual, dos recursos humanos, e organizacional.

Também é de realçar que, a ligação do *new media usage* como potencial antecedente das práticas de *marketing* interno, foi tida pela primeira vez em conta, fomentando o recurso às novas tecnologias ao dispor das organizações como facilitadoras na comunicação interna e fomentadoras de atitudes de entre ajuda nos trabalhadores (Piller *et al.*, 2012).

É ainda de relevar tratar-se de ser um estudo inovador para a cultura organizacional portuguesa pois, para além de apresentar um melhor entendimento no que concerne ao *marketing* interno, também desafia, comparativamente, a sua aplicabilidade e consequências tanto no setor privado como no público nacionais. Consequentemente, diferencia-se da maioria dos estudos, quase sempre afetos ao setor dos serviços (Kanyurhi & Akonkwa, 2016; Ullah & Ahmad, 2017; Ozuem *et al.*, 2018) e maioritariamente aplicados nos Estados Unidos da América e em Inglaterra (Sohail & Jang, 2017).

Por fim, este estudo também alerta para a necessidade de uma colaboração entre a gestão de recursos humanos e o *marketing* interno.

6.2.2 Contribuições práticas

O *marketing* interno assenta no pressuposto de que os trabalhadores são o primeiro mercado da organização (Grönroos, 2001), pelo que não pode ser negligenciado num mundo em constante mudança e cada vez mais complexo, pois ajuda a alinhar e a criar relações internas (Abbas & Riaz, 2018) e a melhorar os processos de trabalho.

Seguindo esta linha de pensamento, considera-se a gestão eficiente e eficaz dos recursos intangíveis fundamental para o sucesso organizacional, pelo que as organizações, tanto do setor privado como do setor público, devem atender às necessidades dos seus clientes internos ao delinearem a sua estratégia bem como os seus planos de *marketing*.

Realça-se ainda a importância da existência de departamentos de *marketing* nas organizações e dos *marketeers* considerarem e atenderem às necessidades específicas dos clientes internos e de adaptarem as tarefas de trabalho a cada um. Consequentemente, os trabalhadores sentem-se valorizados e desenvolvem um sentimento de comunidade para com a organização, preferindo-a e publicitando-a pelas suas boas práticas. Para além disso, há que atender a uma maior probabilidade de ficarem comprometidos afetivamente, superarem-se e estarem satisfeitos no trabalho, adotando comportamentos proativos, o que, por sua vez, terá repercussões ao nível da satisfação com a vida, bem como no aumento da sua *performance* individual e criatividade destes.

Assim, esta investigação pretende realçar as vantagens que as organizações podem alcançar caso contemplem uma perspetiva de *marketing* interno no seu todo, e nos seus recursos humanos em particular, criando ambientes de trabalho favoráveis.

6.3 Limitações e futuras linhas de investigação

Esta investigação baseia-se num estudo *cross-section* com duas amostras, uma do setor privado (218 trabalhadores) e outra do público (210 trabalhadores), perfazendo um total de 428 respostas válidas. Em estudos futuros, propõe-se considerar amostras mais expressivas, através de métodos de amostragem probabilísticos, por forma a extrapolarem-se os dados para a população.

Apesar do exercício de comparação entre os setores privado e público portugueses, em estudos futuros, poder-se-ia, por exemplo, comparar o contributo da adoção das práticas de *marketing* interno em diferentes departamentos de determinada organização (estudo de caso) ou comparar a adoção destas em filiais localizadas em diferentes países, uma vez que

esta investigação está centrada na realidade geográfica nacional, pelo que, eventualmente, não é replicável noutros contextos.

Poder-se-ia igualmente considerar a adoção ou conjugação com outras metodologias, como por exemplo, realizar um estudo longitudinal para avaliar a evolução, ou não, da aplicabilidade das práticas de *marketing* interno dentro das organizações ou conjugando-se com a técnica das entrevistas, de modo a obter-se um conhecimento mais consolidado da temática e das perceções dos atores chave.

Os resultados obtidos devem estimular novas pesquisas na área do *marketing* interno, tendo em consideração que se apresentam novas e interessantes ligações que podem ser desenvolvidas e testadas noutras investigações, para além da eventual introdução de outras variáveis, capazes de contribuir para um melhor conhecimento da temática, como por exemplo, analisar se os estilos de liderança influenciam, ou não, a adoção desta perspectiva e com que grau, ou se a dimensão da organização também impactua nestas.

Capítulo 7 - Lista de Referências Bibliográficas

- Abbas, A., & Riaz, M. (2018). The effect of internal marketing dimensions on organizational commitment of employees: An Investigation among Private Banks in Faisalabad, Pakistan. *European online Journal of Natural and Social Sciences*, 7(1), 147–165.
- Ahmed, P., & Rafiq, M. (2002). *Internal Marketing: tools and concepts for customer-focused management* (1^o). Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Ahmed, P., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177–1186. <https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Ahmed, P., Rafiq, M., & Saad, N. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221–1241. <https://doi.org/10.1108/03090560310486960>
- Akgunduz, Y., Alkan, C., & Gök, Ö. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105–114. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.01.004>
- Albdour, A., & Altarawneh, I. (2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business*, 19(2), 192–212. <https://doi.org/2014>
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Altarifi, S. (2014). Internal Marketing Activities in Higher Education. *International Journal of Business and Management*, 9(6), 126–138. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n6p126>
- AMA. (2013). Definitions of Marketing. Acedido a 15 de fevereiro de 2019, disponível em: <<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>>
- Amabile, T. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–167. <https://doi.org/10.1067/mob.2002.127128>

- Andersen, P. (2001). Relationship development and marketing communication: an integrative model. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(3), 167–183. <https://doi.org/10.1108/08858620110389786>
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Araújo, T. (1995). Validade Interna em Estudos de Corte Transversal : Reflexões a Partir de uma Investigação sobre Esquistossomose Mansônica e Condições Socioeconômicas. *Cadernos de Saúde Pública*, 11(1), 118–127. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X1995000100018>
- Aristovnik, A., Kovač, P., Leben, A., & Tomažević, N. (2018). Excellence in public administration: job satisfaction as a factor of good administration. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 18(1–2), 127–144.
- Arthaud-Day, M., Rode, J., Mooney, C., & Near, J. (2005). The subjective well-being construct: A test of its convergent, discriminant, and factorial validity. *Social Indicators Research*, 74, 445–476. <https://doi.org/10.1007/s11205-004-8209-6>
- Awan, H., Siddiquei, A., Jabbar, A., Abrar, M., & Baig, S. (2015). Internal Marketing and Customer Loyalty: A Dyadic Analysis. *Journal of Service Science and Management*, 8, 216–228.
- Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O., & Avci, T. (2003). The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and performance outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 272–286. <https://doi.org/10.1177/0092070303031003005>
- Baek-kyoo, J., & Bennett, R. (2018). The Influence of Proactivity on Creative Behavior, Organizational Commitment, and Job Performance: Evidence from a Korean Multinational. *Journal of International & Interdisciplinary Business Research*, 5(2), 1–20.
- Bai, Y., Han, G., & Harms, P. (2016). Team Conflict Mediates the Effects of Organizational Politics on Employee Performance: A Cross-Level Analysis in China. *Journal of Business Ethics*, 139, 95–109. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2604-6>

- Bandura, A. (2006). Toward a Psychology of Human Agency. *Perspectives on psychological science, 1*(2), 164–180.
- Bateman, T., & Crant, J. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior, 14*, 103–118.
- Berry, L., Hensel, J., & Burke, M. (1976). Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response. *Journal of Retailing, 52*(3), 3–13. <https://doi.org/10.1177/135676679800400312>
- Bohnenberger, M., Schmidt, S., Damacena, C., & Lorento, F. (2019). Internal Marketing: A Model for Implementation and Development. *Dimensión Empresarial, 17*(1), 7–22. <https://doi.org/10.15665/dem.v17i1.1657>
- Boyne, G. (2002). Public and private management: what's the difference? *Journal of Management Studies 39:1, 39*(1), 97–122. <https://doi.org/10.1089/apc.2007.0239>
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management, 18*(10), 1701–1719. <https://doi.org/10.1080/09585190701570866>
- Brayfield, A., & Rothe, H. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 35*(5), 307–311. <https://doi.org/10.1037/h0055617>
- Brunetto, Y., Teo, S., Shacklock, K., & Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: Explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal, 22*(4), 428–441. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00198.x>
- Budihardjo, A. (2013). The Relationship Between Job Satisfaction, Affective Commitment, Organizational Learning Climate and Corporate Performance. *Journal on Business Review, 2*(4), 58–64. <https://doi.org/10.5176/2010-4804>
- Campbell, A. (1976). Subjective Measures of Well-Being. *American psychologist, 117*–124. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.31.2.117>
- Caruana, A., & Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing, 16*(3), 108–116. <https://doi.org/10.1108/02652329810213510>

- Casimir, G., Ng, Y., Wang, K., & Ooi, G. (2014). The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance. *Leadership and Organization Development Journal*, 35(5), 366–385. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2012-0054>
- Cheng, J.-C., & Chen, C.-Y. (2017). Job resourcefulness, work engagement and prosocial service behaviors in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(10), 1–39.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3^o ed). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cho, S. (2018). Effects of social support and grateful disposition on employees' psychological well-being. *The Service Industries Journal*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1444755>
- Claes, R., Beheydt, C., & Lemmens, B. (2005). Unidimensionality of Abbreviated Proactive Personality Scales across Cultures. *Applied Psychology: An International Review*, 54(4), 476–489.
- Constituição da República Portuguesa*. (2018) (5^o ed). Coimbra: Almedina.
- Cooke, P., Melchert, T., & Connor, K. (2016). Measuring Well-Being: A Review of Instruments. *The Counseling Psychologist*, 44(5), 730–757. <https://doi.org/10.1177/0011000016633507>
- Coutinho, C. (2015). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (2^o ed). Coimbra: Edições Almedina.
- Crant, J. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462.
- Cruz, F., Cañizares, S., & López-Guzmán, T. (2011). Satisfacción laboral como factor crítico para la calidad: El caso del sector hotelero de la provincia de Córdoba – España. *Revista Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20, 1047–1068.
- Cunha, M., Cunha, R., Rego, A., Neves, P., & Cardoso, C. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8^o). Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2^o). Lisboa: Sílabo.

- Curvello, J. (2012). *Comunicação Interna e Cultura Organizacional*. Brasília: Casa das Musas.
- Danish, R., Shahid, R., & Ali, H. (2019). Factors Affecting Life Satisfaction of Employees under Financial Threat. *SEISENSE Journal of Management*, 2(1), 85–98. <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i1.82>
- Darvish, H., & Rezaei, F. (2011). The impact of authentic leadership on job satisfaction and team commitment. *Management & Marketing*, 6(3), 421–436.
- De Bussy, N., Ewing, M., & Pitt, L. (2003). Stakeholder theory and internal marketing communications: A framework for analysing the influence of new media. *Journal of Marketing Communications*, 9(3), 147–161. <https://doi.org/10.1080/1352726032000129890>
- De Clercq, D., Haq, I., & Azeem, M. (2017). Perceived threats of terrorism and job performance: The roles of job-related anxiety and religiousness. *Journal of Business Research*, 78, 23–32. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.04.013>
- Demirtas, O., & Akdogan, A. (2015). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment. *Journal of Business Ethics*, 130, 59–67. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6>
- Diener, E. (2009). *Assessing Well-Being*. USA: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-90-481-2354-4>
- Diener, E., Emmons, R., Larsen, R., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13
- Diener, E., Suh, E., Lucas, R., & Smith, H. (1999). Subjective Well-being: Three Decades of Progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276–302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Fay, D., & Hüttges, A. (2016). Drawbacks of Proactivity: Effects of Daily Proactivity on Daily Salivary Cortisol and Subjective Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1–14. <https://doi.org/10.1037/ocp0000042>

- FFMS. (2019a). Emprego nas Administrações Públicas: Central, Regional, Local e Fundos da Segurança Social. Acedido a 6 de junho de 2019, disponível em: <<https://www.pordata.pt/Portugal/Emprego+nas+Administrações+Públicas+Central++Regional++Local+e+Fundos+da+Segurança+Social-497>>
- FFMS. (2019b). População empregada: total e a tempo completo e parcial. Acedido a 6 de junho de 2019, disponível em: <<https://www.pordata.pt/Portugal/População+empregada+total+e+a+tempo+completo+e+parcial+-356>>
- Findlay, C., & Lumsden, C. (1988). The Creative Mind: Toward an Evolutionary Theory of Discovery and Innovation. *Journal of Social and Biological Systems*, 11, 3–55. [https://doi.org/10.1016/0140-1750\(88\)90025-5](https://doi.org/10.1016/0140-1750(88)90025-5)
- Fisher, C. (1980). On the Dubious Wisdom of Expecting Job Satisfaction to Correlate with Performance. *The Academy of Management Review*, 5(4), 607–612. <https://doi.org/10.2307/257468>
- Fisher, C. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12, 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Foddy, W. (1996). *Como perguntar: teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários* (1º ed). Lisboa: Celta.
- Foreman, S., & Money, A. (1995). Internal Marketing: Concepts, Measurement, and Application. *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755–768.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3150979>
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal Initiative: an active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–187.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139–161.
- Frost, P., & Mahoney, T. (1976). Goal Setting and the Task Process: An Interactive Influence on Individual Performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 17, 328–350. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90071-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90071-4)

- Fu, F., Bolander, W., & Jones, E. (2009). Managing the Drivers of Organizational Commitment and Salesperson Effort: An Application of Meyer and Allen's Three-Component Model. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(4), 335–350. <https://doi.org/10.2753/mtp1069-6679170403>
- Fuller, B., & Marler, L. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 329–345. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.05.008>
- Gao-Urhahn, X., Biemann, T., & Jaros, S. (2016). How affective commitment to the organization changes over time: A longitudinal analysis of the reciprocal relationships between affective organizational commitment and income. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 515–536. <https://doi.org/10.1002/job>
- Gaudêncio, P., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2014). Organisational Csr Practices: Employees' Perceptions and Impact on Individual Performance. *International Journal of Innovation Management*, 18(4), 1–26. <https://doi.org/10.1142/S136391961450025X>
- George, W. (1990). Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level. *Journal of Business Research*, 20, 63–70. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(90\)90043-D](https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90043-D)
- Grant, A., & Ashford, S. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>
- Grant, M. (1995). The Proactive Personality Scale and Objective Job Performance Among Real Estate Agents. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 532–537.
- Greguras, G., & Diefendorff, J. (2010). Why Does Proactive Personality Predict Employee Life Satisfaction and Work Behaviors? A Field Investigation of the Mediating Role of the Self-Concordance Model. *Personnel Psychology*, 63, 539–560. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01180.x>
- Grip, A., Sieben, I., & Stevens, F. (2009). Are More Competent Workers More Satisfied? *Labour*, 23(4), 589–607.
- Grönroos, C. (2001). *Service Management and Marketing: a customer relationship management approach* (2^o ed). Chichester: John Wiley & sons.
- Gross, H., & Rottler, M. (2018). Nonprofits' Internal Marketing and Its Influence on

- Volunteers' Experiences and Behavior: A Multiple Mediation Analysis. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 1–29. <https://doi.org/10.1177/0899764018815614>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2014). *Multivariate data analysis* (7^o ed). Harlow: Pearson Education Limited.
- Hall, H. (2001). Input-friendliness: Motivating knowledge sharing across intranets. *Journal of Information Science*, 27(3), 139–146. <https://doi.org/10.1177/016555150102700303>
- Harris, E., Artis, A., Walters, J., & Licata, J. (2006). Role stressors, service worker job resourcefulness, and job outcomes: An empirical analysis. *Journal of Business Research*, 59, 407–415. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.06.003>
- Haryono, S., Ambarwati, Y., & Saad, M. (2019). Do Organizational Climate and Organizational Justice Enhance Job Performance Through Job Satisfaction? a Study of Indonesian Employees. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(1), 1–6.
- Hill, R., Morganson, V., Matthews, R., & Atkinson, T. (2015). LMX, Breach Perceptions, Work-Family Conflict, and Well-Being: A Mediational Model. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/00223980.2015.1014307>
- Hombrados-Mendieta, I., & Cosano-Rivas, F. (2011). Burnout, workplace support, job satisfaction and life satisfaction among social workers in Spain: A structural equation model. *International Social Work*, 56(2), 228–246. <https://doi.org/10.1177/0020872811421620>
- Horng, J., Tsai, C., Yang, T., Liu, C., & Hu, D. (2016). Exploring the relationship between proactive personality, work environment and employee creativity among tourism and hospitality employees. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 25–34. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.01.004>
- Huang, Y.-T., & Rundle-Thiele, S. (2014). The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees. *Tourism Management*, 42, 196–206. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.12.005>
- Huang, Y.-T., & Rundle-Thiele, S. (2015). A holistic management tool for measuring internal marketing activities. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 1–21.

<https://doi.org/10.1108/JSM-03-2015-0112>

- Huang, Y.-T., Rundle-Thiele, S., & Chen, Y.-H. (2018). Extending understanding of the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: a budget Chinese airline empirical examination. *Journal of Vacation Marketing*, XX(X), 1–11. <https://doi.org/10.1177/1356766718757270>
- Hunt, S., Chonko, L., & Wood, V. (1985). Organizational Commitment and Marketing. *Journal of Marketing*, 49, 112–126. https://doi.org/10.1207/S15327019EB1301_11
- Hvidman, U., & Andersen, S. C. (2014). Impact of Performance Management in Public and Private Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 35–58. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut019>
- Hwang, I.-S., & Chi, D.-J. (2005). Relationships among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study. *International Journal of Management*, 22(2), 285–293. <https://doi.org/10.1097/PAS.0b013e3181f8ff26>
- Ibrahim, H., Isa, A., & Shahbudin, A. (2016). Organizational Support and Creativity: The Role of Developmental Experiences as a Moderator. *Procedia Economics and Finance*, 35, 509–514. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00063-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00063-0)
- Iriqat, R. (2019). The Effect of Environment Supports on Individual Creativity in Palestinian Small and Medium Enterprises: Assessing the Mediating Role of General Self - Efficacy. *International Review of Management and Marketing*, 9(1), 129–136. <https://doi.org/10.32479/irmm.7397>
- Ismail, H., Iqbal, A., & Nasr, L. (2019). Employee engagement and job performance in Lebanon: the mediating role of creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2018-0052>
- Ivancevich, J. (2008). *Gestão de recursos humanos* (10^o). São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Lda.
- Joelle, M., & Coelho, A. (2017). The impact of spirituality at work on workers' attitudes and individual performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–25. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1314312>
- Joseph, B. (1996). Internal Marketing Builds Service Quality. *Journal of Health Care Marketing*, 16(1), 54–59. <https://doi.org/10.3102/00346543067001043>

- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, K. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science and Technology*, 7(4), 397–403. <https://doi.org/10.9734/BJAST/2015/14975>
- Jou, J., Chou, C., & Fu, F. (2008). Development of an Instrument to Measure Internal Marketing Concept. *Journal of applied management and Entrepreneurship*, 13(3), 66–79.
- Judge, T., Bono, J., & Locke, E. (2000). Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237–249. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.237>
- Judge, T., Thoresen, C., Bono, J., & Patton, G. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.127.3.376>
- Kadic-Maglajlic, S., Boso, N., & Micevski, M. (2017). How internal marketing drive customer satisfaction in matured and maturing European markets? *Journal of Business Research*, 86, 291–299. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.024>
- Kanyurhi, E., & Akonkwa, D. (2016). Internal Marketing, Employee Job Satisfaction, and Perceived Organizational Performance in Microfinance Institutions. *International Journal of Bank Marketing*, 34(5), 1–42.
- Karatepe, O., & Aga, M. (2016). *The effects of organization mission fulfillment and perceived organizational support on job performance: the mediating role of work engagement*. *International Journal of Bank Marketing* (Vol. 34). <https://doi.org/10.1108/IJBM-12-2014-0171>
- Keller, S., Lyncch, D., Ellinger, A., Ozment, J., & Calantone, R. (2006). The Impact of Internal Marketing Efforts in Distribution Service Operations. *Journal of Business Logistics*, 27(1), 109–137. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2004.tb00170.x>
- Kelman, S. (2005). Public management needs help! *Academy of Management Journal*, 48(6), 967–969. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.19573099>
- Kim, T.-Y., Hon, A., & Crant, J. (2009). Proactive Personality, Employee Creativity, and Newcomer Outcomes: A Longitudinal Study. *Journal of Business and Psychology*, 24, 93–103. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9094-4>
- Kim, T.-Y., Hon, A., & Lee, D.-R. (2010). Proactive Personality and Employee Creativity:

- The Effects of Job Creativity Requirement and Supervisor Support for Creativity. *Creativity Research Journal*, 22(1), 37–45. <https://doi.org/10.1080/10400410903579536>
- Kotler, P. (1972). A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 36, 46–54. <https://doi.org/10.2307/1250977>
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management. Millenium Edition* (10^o ed). Boston: Prentice-Hall, Inc. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(90\)90145-T](https://doi.org/10.1016/0024-6301(90)90145-T)
- Kotler, P. (2007). *Os 10 pecados mortais do marketing- Indícios e soluções*. Editora Planeta DeAgostini.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing* (17^o ed). Harlow: Pearson.
- Kumari, N., & Afroz, N. (2013). The Impact of Affective Commitment in Employees Life Satisfaction. *Global Journal of Management and Business Research Interdisciplinary*, 13(7), 25–20.
- Lambert, E., & Hogan, N. L. (2009). Wanting Change: The Relationship of Perceptions of Organizational Innovation With Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Criminal Justice Police Review*, XX(X), 1–25. <https://doi.org/10.3201/eid2006.ET2006>
- Lambert, E., Kim, B., Kelley, T., & Hogan, N. (2013). The association of affective and continuance commitment with correctional staff life satisfaction. *The Social Science Journal*, 50, 195–203. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2013.02.001>
- Larkin, I. (2015). *Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention of Online Teachers in the K-12 Setting. Doctor of Education in Instructional Technology Dissertations*. Kennesaw State University. <https://doi.org/10.24059/olj.v20i3.986>
- Li, N., Liang, J., & Crant, J. (2010). The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 395–404. <https://doi.org/10.1037/a0018079>
- Licata, J., Mowen, J., Harris, E., & Brown, T. (2003). On the Trait Antecedents and Outcomes of Service Worker Job Resourcefulness: A Hierarchical Model Approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 256–271. <https://doi.org/10.1177/0092070303252599>

- Lima, M., Vala, J., & Monteiro, M. (1988). Os Determinantes da Satisfação Organizacional - Confronto de Modelos. *Análise Psicológica*, 4(3-4), 441-457.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2004). *Mercator XXI: teoria e prática do marketing* (10^o). Lisboa: Dom Quixote.
- Lings, I. (2001). Internal marketing and supply chain management. *Journal of Services Marketing*, 14(1), 27-43. <https://doi.org/10.1108/08876040010309194>
- Lings, I. (2004). Internal market orientation - Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57, 405-413. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00274-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00274-6)
- Lings, I., & Greenley, G. (2005). Measuring Internal Market Orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290-305. <https://doi.org/10.1177/1094670504271154>
- Lisboa, J., Augusto, M., & Ferreira, P. (2012). *Estatística aplicada à gestão*. Porto: Vida Económica.
- Locke, E. (1969). What is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Lopes, I., Dias, J., & Castro, F. (2012). Contrato Psicológico Na Administração Pública Portuguesa: Termos Do Seu Conteúdo. *International Journal of Development and Educational Psychology*, 4(1), 267-279.
- Lukas, B., & Maignan, I. (1996). Striving for Quality: The key Role of Internal and External Customers. *Journal of Market-Focused Management*, 1, 175-187. <https://doi.org/10.1007/BF00128689>
- Luthans, F., & Youssef, C. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Lytle, R., Hom, P., & Mokwa, M. (1998). SERV*OR: A Managerial Measure of Organizational Service-Orientedness. *Journal of Retailing*, 74(4), 455-489.
- Maanen, J., & Schein, E. (1979). Toward a Theory of Organizational Socialization. *Research in organizational behavior*, 1, 209-264. <https://doi.org/10.2307/3760213>
- Manaf, H., Armstrong, S., Lawton, A., & Harvey, W. (2018). Managerial Tacit Knowledge, Individual Performance, and the Moderating Role of Employee Personality. *International Journal of Public Administration*, 41(15), 1258-1270.

<https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1386676>

- Marconi, M., & Lakatos, E. (2007). *Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados* (6^o ed). São Paulo: Atlas.
- Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software e aplicações* (2^o ed). Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Marôco, J. (2018). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (7^o ed). Pero Pinheiro: ReportNumber.
- Martey, E. (2014). The Impact of Internal Marketing on Employee Performance in the Insurance Industry of Ghana. *International Journal of Research*, 1(7), 1175–1189.
- Matzler, K., Fuchs, M., & Schubert, A. (2004). Employee satisfaction: Does Kano's model apply? *Total Quality Management and Business Excellence*, 15(9–10), 1179–1198. <https://doi.org/10.1080/1478336042000255569>
- Mbengo, P., & Chinakidzwa, M. (2014). Internal Marketing Elements' Influence on Employee Performance: A Case of Harare Institute of Technology in Zimbabwe. *Journal of Business Administration and Education*, 5(2), 191–207.
- Mensmann, M., & Frese, M. (2018). Who stays proactive after entrepreneurship training? Need for cognition, personal initiative maintenance, and well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 20–37. <https://doi.org/10.1002/job.2333>
- Merisavo, M., & Raulas, M. (2004). The impact of e-mail marketing on brand loyalty. *Journal of Product & Brand Management*, 13(7), 498–505. <https://doi.org/10.1108/10610420410568435>
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace Toward a general model. *Human Resource Management Journal*, 11, 299–326.

[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)

- Meyer, J., & Maltin, E. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 323–337. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007>
- Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook* (2^o ed). Beverly Hills: SAGE Publications, Inc.
- Mitchell, M., & Taylor, S. (1997). Adapting Internal Marketing to a Volunteer System. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 5(2), 29–41. https://doi.org/10.1300/J054v05n02_03
- Mohd, H. (2010). Organizational Commitment and Employee's Innovative Behavior - A Study in Retail Sector. *Journal of Management Research*, 10(1), 62–68. <https://doi.org/10.1016/j.annepidem.2014.11.011>
- Morais, I., & Soares, A. (2016). Marketing Interno e o seu Impacto na Orientação para o Mercado das Empresas Brasileiras. *Revista da Administração Contemporânea*, 20(2), 197–215. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140069>
- Morgan, N. (1991). Implementing marketing: Key issues for professional service firms. *Journal of Professional Services Marketing*, 6(1), 7–16. https://doi.org/doi:10.1300/j090v06n01_03
- Mott, P. (1972). *The Characteristics of Effective Organizations*. New York: Harper & Row.
- Muninger, M.-I., Hammedi, W., & Mahr, D. (2019). The value of social media for innovation: A capability perspective. *Journal of Business Research*, 95, 116–127. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.012>
- Murad, M., Zayed, N., & Mukul, A. (2013). A Study on Job Satisfaction: Focus on Bankers of Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 5(17), 14–21.
- Murphy, L., & Coughlan, J. (2018). Does it pay to be proactive? Testing proactiveness and the joint effect of internal and external collaboration on key account manager performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(2), 205–219. <https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1437352>

- Myers, D., & Diener, E. (1995). Who Is Happy? *Psychological Science*, 6(1), 10–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1995.tb00298.x>
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116. <https://doi.org/10.1108/01443579510083622>
- Neill, W., & Richard, J. (2012). Intranet portals: Marketing and managing individuals' acceptance and use. *Australasian Marketing Journal*, 20, 147–157. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2011.10.003>
- Neuman, W. (2014). *Social research methods: quantitative and qualitative approaches* (7^o ed). Harlow: Pearson Education.
- O'Faircheallaigh, C., Graham, P., & Warburon, J. (1991). *Service Delivery and Public Sector Marketing*. Austrália: McMillan Education.
- Ozuem, W., Limb, N., & Lancaster, G. (2018). Exploring the locus of internal marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 26(4), 356–372. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1211729>
- Panigyrakis, G., & Theodoridis, P. (2009). Internal marketing impact on business performance in a retail context. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 37(7), 600–628. <https://doi.org/10.1108/09590550910964620>
- Papasolomou-Doukakis, I. (2002). Internal marketing: A means for creating a sales or marketing orientation? The case of UK retail banks. *Journal of Marketing Communications*, 8(2), 87–100. <https://doi.org/10.1080/13527260210142338>
- Papasolomou, I., & Vrontis, D. (2006). Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail bank industry. *Journal of Product & Brand Management*, 15(1), 37–47. <https://doi.org/10.1108/10610420610650864>
- Paramitha, A., & Indarti, N. (2014). Impact of the Environment Support on Creativity: Assessing the Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115, 102–114. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.419>
- Park, J., & Tran, T. (2018). Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses. *Psychology and Marketing*, 35(6), 412–426. <https://doi.org/10.1002/mar.21095>

- Parker, S. (1998). Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizational Interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 835–852.
- Parker, S., Bindl, U., & Strauss, K. (2010). Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856. <https://doi.org/10.1177/0149206310363732>
- Paul, J., & Sahadev, S. (2016). Service failure and problems: Internal marketing solutions for facing the future. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.08.007>
- Pavot, W., & Diener, E. (2008). The Satisfaction With Life Scale and the emerging construct of life satisfaction. *The Journal of Positive Psychology*, 3(2), 137–152. <https://doi.org/10.1080/17439760701756946>
- Pazy, A., & Ganzach, Y. (2009). Pay Contingency and the Effects of Perceived Organizational and Supervisor Support on Performance and Commitment. *Journal of Management*, 35(4), 1007–1025. <https://doi.org/10.1177/0149206307312505>
- Pekovic, S., & Rolland, S. (2016). Customer orientation and firm's business performance: A moderated mediation model of environmental customer innovation and contextual factors. *European Journal of Marketing*, 50(12), 2162–2191. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0584>
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS* (6^o ed). Lisboa: Sílabo.
- Piller, F., Vossen, A., & Ihl, C. (2012). From Social Media to Social Product Development: The Impact of Social Media on Co-Creation of Innovation. *Die Unternehmung*, 65(1), 1–22. <https://doi.org/10.5771/0042-059X-2012-1-7>
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2013). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (6^o). Lisboa: Gradiva.
- Rad, A., & Yarmohammadian, M. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*,

- 19(2), 11–28. <https://doi.org/10.1108/13660750610665008>
- Rafiq, M., & Ahmed, P. (1993). The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management. *Journal of Marketing Management*, 9, 219–232. <https://doi.org/10.1111/j.1440-1819.1954.tb01280.x>
- Rafiq, M., & Ahmed, P. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of services marketing*, 14(6), 449–462.
- Rego, A. (1999). *Comunicação nas Organizações: Teoria e Prática* (1^o ed). Lisboa: Sílabo.
- Reizer, A. (2015). Influence of Employees Attachment Styles on Their Life Satisfaction as Mediated by Job Satisfaction and Burnout. *Journal of Psychology*, 149(4), 356–377. <https://doi.org/10.1080/00223980.2014.881312>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rod, M., & Ashill, N. (2009). Symptoms of burnout and service recovery performance: The influence of job resourcefulness. *Managing Service Quality: An International Journal*, 19(1), 60–84. <https://doi.org/10.1108/09604520710834993>
- Rodrigues, A., & Pinho, J. (2012). The impact of internal and external market orientation on performance in local public organisations. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(3), 284–306. <https://doi.org/10.1108/02634501211226276>
- Rogers, C. (1954). Toward a Theory of Creativity. *ETC: A Review of General Semantics*, 11(4), 249–260.
- Santos, A., Neto, M., & Verwaal, E. (2018). Does cultural capital matter for individual job performance? A large-scale survey of the impact of cultural, social and psychological capital on individual job performance in Brazil. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Sarker, A., & Ashrafi, D. (2018). The relationship between internal marketing and employee job satisfaction: A study from retail shops in Bangladesh. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(3), 149–159. <https://doi.org/10.24052/JBRMR/V12IS03/ART-13>

- Seibert, S., Kraimer, M., & Crant, J. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, *54*, 845–874. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00234.x>
- Semedo, A., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2016). Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance. *Leadership & Organization Development Journal*, *37*(8), 1–21. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Semedo, A., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2017). Authentic leadership and creativity: the mediating role of happiness. *International Journal of Organizational Analysis*, *25*(3), 1–24. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2016-0994>
- Semedo, A., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2018). The relationship between authentic leaders and employees' creativity: What are the roles of affective commitment and job resourcefulness? *International Journal of Workplace Health Management*, *58*–73. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-06-2017-0048>
- Shabbir, J., & Salaria, R. (2014). Impact of Internal Marketing on Employee Job Satisfaction: An Investigation of Higher Education Institutes of Pakistan. *Journal of Marketing Management*, *2*(2), 239–253.
- Shalley, C. (1991). Effects of Productivity Goals, Creativity Goals, and Personal Discretion on Individual Creativity. *Journal of Applied Psychology*, *76*(2), 179–185.
- Shalley, C. (1995). Effects of Coaction, Expected Evaluation, and Goal Setting on Creativity and Productivity. *Academy of Management Journal*, *38*(2), 483–503. <https://doi.org/10.5465/256689>
- Shalley, C., Gilson, L., & Blum, T. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, *43*(2), 215–223. <https://doi.org/10.2307/1556378>
- Shin, D., & Johnson, D. (1978). Avowed Happiness as an overall assessment of the quality of life. *Social Indicators Research*, *5*, 475–492.
- Sibhoko, O., & Bayat, M. (2019). An Investigation into Employee Job Satisfaction and its Impact on Organizational Effectiveness with special reference to the Buffalo City College. *Management Studies and Economic Systems*, *4*(1), 71–78.
- Silva, C., & Calic, C. (2013). A compreensão do marketing no serviço público: um estudo

- de caso no INSS. In *Tourism and Management Studies* (Vol. 1, p. 238–248). Algarve.
- Silva, E. (2015). Marketing Público: Uma Plataforma De “Trocas” No Setor Público. *Revista Eletrônica de Administração (Online)*, 14(1), 20–42.
- Silvi, R., & Cuganesan, S. (2006). Investigating the management of knowledge for competitive advantage: A strategic cost management perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 7(3), 309–323. <https://doi.org/10.1108/14691930610681429>
- Sohail, M., & Jang, J. (2017). Understanding the relationships among internal marketing practices, job satisfaction, service quality and customer satisfaction: an empirical investigation of Saudi Arabia’s service employees. *International Journal of Tourism Sciences*, 17(2), 67–85. <https://doi.org/10.1080/15980634.2017.1294343>
- Sonnentag, S., Volmer, J., & Spychala, A. (2008). Job Performance. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior* (Vol. 1, p. 427–447). Los Angeles: SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781849200448.n24>
- Sousa, A. (2011). Orientação do Marketing no Sector Público- O marketing-mix da iniciativa “Novas Oportunidades”. *Economia & Empresa*, (13), 49–72.
- Sousa, C., & Coelho, F. (2011). From personal values to creativity: Evidence from frontline service employees. *European Journal of Marketing*, 45(7/8), 1029–1050. <https://doi.org/10.1108/03090561111137598>
- Sousa, J., & Rodrigues, R. (2014). As Implicações dos Programas de Marketing Interno na Orientação para o Mercado Interno, no Sector Transformador de Cortiça Português. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 2(2), 81–104.
- Sousa, M., & Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*. Lisboa: Lidel.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. London: SAGE Publications, Inc.
- Spitzmuller, M., Sin, H.-P., Howe, M., & Fatimah, S. (2015). Investigating the Uniqueness and Usefulness of Proactive Personality in Organizational Research: A Meta-Analytic Review. *Human Performance*, 28(4), 351–379. <https://doi.org/10.1080/08959285.2015.1021041>

- Sripirabaa, B., & Maheswari, S. (2015). Individual Creativity: Influence of Job Autonomy and Willingness to Take Risk. *Journal of Indian Management*, 110–119.
- Stauss, B., & Hoffman, F. (2000). Minimizing internal communication gaps by using business television. In *Internal Marketing: Directions for Management* (1^o ed, p. 141–159). London: Routledge.
- Sung, S., & Choi, J. (2014). Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 393–412. <https://doi.org/10.1002/job.1897>
- Tait, M., Padgett, M., & Baldwin, T. (1989). Job and Life Satisfaction: A Reevaluation of the Strength of the Relationship and Gender Effects as a Function of the Date of the Study. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 502–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.3.502>
- Tenzer, H., & Yang, P. (2018). Personality, Values, or Attitudes? Individual-Level Antecedents To Creative Deviance. *International Journal of Innovation Management*, 1–36. <https://doi.org/10.1142/s1363919619500099>
- Thomas, J., Whitman, D., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 275–300. <https://doi.org/10.1348/096317910X502359>
- Tortosa, V., Moliner, M., & Sánchez, J. (2009). Internal market orientation and its influence on organisational performance. *European Journal of Marketing*, 43(11), 1435–1456. <https://doi.org/10.1108/03090560910989975>
- Tu, Y., & Zhang, S. (2015). Loneliness and Subjective Well-Being Among Chinese Undergraduates: The Mediating Role of Self-Efficacy. *Social Indicators Research*, 124, 963–980. <https://doi.org/10.1007/s11205-014-0809-1>
- Ullah, M., & Ahmad, H. (2017). The Impact of Internal Marketing on the Organizational Performance through Organizational culture Mediation. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 10(1), 129–148.
- Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G., & Kidwell, R. (2011). Corporate Ethical Values, Group Creativity, Job Satisfaction and Turnover Intention: The Impact of Work Context on Work Response. *Journal of Business Ethics*, 98, 353–372.

<https://doi.org/10.1007/s10551-010-0554-6>

- Vanaki, Z., & Vagharseyyedin, S. (2009). Organizational commitment, work environment conditions, and life satisfaction among Iranian nurses. *Nursing and Health Sciences*, *11*, 404–409. <https://doi.org/10.1111/j.1442-2018.2009.00473.x>
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: More robust evidence of the PSM - Performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, *75*(1), 11–34. <https://doi.org/10.1177/0020852308099504>
- Vasconcelos, A. (2008). Broadening even more the internal marketing concept. *European Journal of Marketing*, *42*(11/12), 1246–1264. <https://doi.org/10.1108/03090560810903664>
- Vasconcelos, F., & Cyrino, Á. (2000). Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, *40*(4), 20–37.
- Vitorino, P., & Coelho, A. (2018). *Antecedentes e consequentes da satisfação com o voluntariado empresarial: um estudo empírico*. Universidade de Coimbra.
- Willem, A., & Buelens, M. (2007). Knowledge sharing in public sector organizations: The effect of organizational characteristics on interdepartmental knowledge sharing. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *17*, 581–606. <https://doi.org/10.1093/jopart/mul021>
- Williams, L., & Anderson, S. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behaviors. *Journal of Management*, *17*(3), 601–617.
- Winter, J. (1985). Getting Your House in Order With Internal Marketing. *Health Marketing Quarterly*, *3*(1), 69–77. <https://doi.org/10.1300/J026v03n01>
- Wright, T., & Cropanzano, R. (2000). Psychological Well-being and Job Satisfaction as Predictors of Job Performance. *Journal of occupational health psychology*, *5*(1), 84–94. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>
- Xiong, L., & King, C. (2018). Too much of a good thing? Examining how proactive personality affects employee brand performance under formal and informal organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, *68*, 12–22.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.09.007>

- Yang, C. (2014). Does Ethical Leadership Lead to Happy Workers? A Study on the Impact of Ethical Leadership, Subjective Well-Being, and Life Happiness in the Chinese Culture. *Journal of Business Ethics*, 123, 513–525. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1852-6>
- Yang, W. (2010). Relationships among Internal Marketing Perceptions, Organizational Support, Job Satisfaction and Role Behavior in Healthcare Organizations. *International Journal of Management*, 27(2), 235–242.
- Yao, T., Qiu, Q., & Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.018>
- Yavas, U., Karatepe, O., & Babakus, E. (2011). Do customer orientation and job resourcefulness moderate the impact of interrole conflicts on frontline employees' performance? *Tourism and Hospitality Research*, 11(2), 148–159. <https://doi.org/10.1057/thr.2010.25>
- Zampetakis, L., & Moustakis, V. (2006). Linking creativity with entrepreneurial intentions: A structural approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2, 413–428. <https://doi.org/10.1007/s11365-006-0006-z>
- Zebal, M., Ferdous, A., & Chambers, C. (2019). An integrated model of marketing knowledge – a tacit knowledge perspective. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 1–17. <https://doi.org/10.1108/JRME-03-2018-0018>
- Zhou, J., & George, J. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696. <https://doi.org/10.2307/3069410>

Apêndices

1) Inquérito empregue ao setor privado

Inquérito sobre as práticas de marketing interno dentro das empresas

Bem Vindo(a)

Car@ Trabalhador(a)

Este questionário destina-se a recolher dados no âmbito de uma dissertação do Mestrado em Marketing da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, sobre a importância das práticas de marketing interno dentro das organizações.

A sua colaboração é imprescindível para o sucesso deste estudo bem como para a conclusão do meu mestrado.

Ao responder ao questionário, é favor assinalar a resposta que julga ser a mais correta ou apropriada em relação a cada uma das afirmações.

A recolha de dados é anónima e confidencial, sendo que o tratamento da informação recolhida é apenas para fins estatísticos e em nenhuma circunstância haverá associação das respostas aos inquiridos.

O questionário tem um tempo médio de resposta de cerca de 10 minutos.

Desde já agradeço a sua colaboração.

Mafalda Santiago

Para alguma questão: mafaldasantiago@hotmail.com

*Obrigatório

A importância das práticas de marketing interno nas empresas.

Pense, por um momento, na empresa onde trabalha e na forma como vivencia a sua atividade diária.

Relativamente aos seguintes itens, indique o seu grau de concordância com cada um deles

1. A organização comunica/expresa uma imagem de marca clara para mim *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

2. Os funcionários de todos os níveis entendem a direção e as principais prioridades da organização *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

3. Existe um programa de comunicação interna para todos os funcionários da organização *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

4. Todos os materiais de comunicação da organização refletem um estilo consistente *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

5. As mensagens que recebo estão alinhadas com a comunicação geral do negócio *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

6. A habilidade e o desenvolvimento do conhecimento acontece como um processo contínuo na organização *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

7. A organização ensina-me o porque que devo fazer as coisas *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

8. A organização concentra esforços na formação dos funcionários *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

9. A organização forneceu-me um programa de orientação *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

10. A formação dada pela organização permitiu-me fazer bem o meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

11. A organização fornece suporte para eu desenvolver habilidades de comunicação para atingir as metas organizacionais *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

12. A organização procura sugestões dos funcionários regularmente *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

13. A organização fala comigo para identificar problemas que eu possa ter *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

14. A organização reúne feedback dos funcionários *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

15. A organização recolhe dados sobre as reclamações dos funcionários *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

16. A organização realiza muita pesquisa interna de mercado *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

A importância das práticas de marketing interno nas empresas.

Relativamente aos seguintes itens, indique o seu grau de concordância com cada um deles

Marcar apenas uma oval por linha.

	1. Discordo Fortemente	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Não aplicável
17. Nesta organização, o e-mail tem sido muitas vezes utilizado para comunicações entre os funcionários e os gestores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. O e-mail tornou as comunicações dentro da organização mais eficientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. A Internet está prontamente disponível para os funcionários desta organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Eu acho a Internet uma fonte vital de informação quando realizo tarefas no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Os meus colegas de trabalho, muitas vezes, chamam-me a atenção para sites da Internet que eu poderei considerar úteis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. A intranet desta organização (Internet interna) desempenha um papel cada vez mais importante na comunicação interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Esta organização oferece formação regular aos funcionários sobre o uso da intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. A organização atualiza regularmente informações na intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Eu sei onde encontrar as declarações de visão e missão da organização na intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A importância das práticas de marketing interno nas empresas.

Relativamente aos seguintes itens, indique o seu grau de concordância com cada um deles

26. Eu ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

27. Eu realmente sinto como se os problemas da organização fossem os meus problemas *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

28. Eu sinto uma grande sensação de pertença nesta organização *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

29. Eu sinto-me emocionalmente ligado a esta organização *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

30. Eu sinto-me "parte da família" na minha organização *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

31. A maioria dos trabalhadores desta empresa significam muito para mim *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

A importância das práticas de marketing interno nas empresas.

Relativamente aos seguintes itens, indique o seu grau de concordância com cada um deles

32. Eu sou muito inteligente e empreendedor ao fazer o meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

33. Eu sou uma pessoa muito engenhosa em encontrar formas de fazer o meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

34. Eu orgulho-me de ser capaz de fazer as coisas acontecerem perante a escassez de recursos *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

35. No trabalho eu sou inventivo em superar barreiras *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

A importância das práticas de marketing interno nas empresas.

Relativamente aos seguintes itens, indique o seu grau de concordância com cada um deles

36. Eu estou satisfeito com as oportunidades que o meu trabalho oferece para interagir com os outros *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

37. Eu estou satisfeito com a variedade de atividades que o meu trabalho oferece *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

38. Eu gosto do meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

39. Na maioria dos dias eu estou entusiasmado com o meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

40. Eu sinto um real prazer no meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

A importância das práticas de marketing interno nas empresas.

Relativamente aos seguintes itens, indique o seu grau de concordância com cada um deles

41. Se eu vejo alguma coisa que não me agrada, corrijo *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

42. Mesmo quando as hipóteses são poucas, se eu acredito em alguma coisa, eu faço com que ela aconteça *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

43. Eu adoro vencer pelas minhas ideias, mesmo com a oposição dos outros *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

44. Eu sou ótimo a identificar oportunidades *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

45. Eu estou sempre à procura de melhores formas de fazer as coisas *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

46. Se eu acredito numa ideia, nenhum obstáculo me vai impedir de a realizar *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

A importância das práticas de marketing interno nas empresas.

Relativamente aos seguintes itens, indique o seu grau de concordância com cada um deles

Em comparação com os seus colegas..

47. Como classifica a sua capacidade de ajustamento a mudanças no modo de trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muito abaixo da média	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito acima da média

48. Como avalia a sua reação a situações de relativa emergência (como crises, prazos curtos, questões pessoais inesperadas, repartição dos recursos, problemas, etc.) *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muito abaixo da média	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito acima da média

49. Como avalia a qualidade da sua resposta a situações de relativa emergência *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muito abaixo da média	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito acima da média

50. Qual é o nível de eficiência do seu trabalho? Por outras palavras, até que ponto é que usa de forma adequada os recursos disponíveis (dinheiro, pessoas, equipamentos, etc.) *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muito abaixo da média	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito acima da média

51. Como avalia as suas capacidades de impedir ou minimizar potenciais problemas antes que eles ocorram *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muito abaixo da média	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito acima da média

52. Qual é a sua eficácia em adaptar-se às mudanças no trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muito abaixo da média	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito acima da média

53. Qual é a sua rapidez em adaptar-se às mudanças no trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muito abaixo da média	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito acima da média

54. Qual das seguintes opções melhor descreve a forma como o seu supervisor o classificou na última avaliação formal de desempenho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muito abaixo da média	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito acima da média

55. Em comparação com os níveis de produtividade dos seus colegas, como é que avalia o seu nível de produção, em quantidade *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muito abaixo da média	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito acima da média

56. Em comparação com os seus colegas, como é que avalia a qualidade do seu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muito abaixo da média	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito acima da média

57. Eu sugiro novas formas de atingir os objetivos *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

58. Eu tenho novas ideias e práticas para melhorar o meu desempenho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

59. Eu procuro novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para novos procedimentos ou produtos *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

60. Eu sugiro novas formas de aumentar a qualidade *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

61. Eu sou uma boa fonte de ideias criativas *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

62. Eu não tenho medo de correr riscos *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

63. Eu promovo a partilha de ideias com os outros *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

64. Eu demonstro criatividade no trabalho quando surgem oportunidades para isso *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

65. Eu desenvolvo planos e horários adequados para implementar as novas ideias *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

66. Muitas vezes eu tenho ideias novas e inovadoras *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

67. Eu encontro soluções criativas para os problemas *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

68. Muitas vezes eu abordo os problemas de forma original *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

69. Eu sugiro novas formas de fazer o trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

70. Em grande parte, a minha vida aproxima-se dos meus ideais *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

71. As minhas condições de vida são excelentes *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

72. Eu estou satisfeito com a minha vida *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

73. Até agora, sempre consegui as coisas importantes que desejei na minha vida *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

74. Olhando para trás na minha vida, eu não estive assim tão mal *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

A importância das práticas de marketing interno nas empresas.

Para finalizar, peço-lhe algumas informações adicionais

Sexo: *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
 Masculino

Idade: *

Estado Civil: *

Marcar apenas uma oval.

- Solteiro(a)
- Casado(a)/ União de Facto
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)

Nível de escolaridade mais elevado que concluiu: *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino básico (até ao 9º ano ou antigo 5º ano do liceu)
- Ensino secundário (12º ano ou antigo 7º ano do liceu)
- Bacharelato ou frequência no ensino superior
- Ensino superior (Licenciatura; Mestrado; Doutoramento)
- Curso Profissional/artístico

Profissão: *

Marcar apenas uma oval.

- Trabalhador(a) por conta de outrem
- Trabalhador(a) por conta própria
- Trabalhador(a)/Estudante

Qual o seu cargo atual? *

Há quantos anos está nesse cargo? *

Número de funcionários da sua organização *

Marcar apenas uma oval.

- 1 a 10
- 11 a 30
- 31 a 50
- 51 a 100
- 101 a 250
- mais de 250

Idade da Empresa (aproximadamente) *

Qual o sector de atividade da empresa *

Marcar apenas uma oval.

- Serviços
- Comércio
- Indústria

Qual o principal produto/serviço que a empresa oferece? *

Rendimento mensal líquido do agregado familiar *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 500€
 - 500-999€
 - 1000-1499€
 - 1500-2499€
 - 2500-4999€
 - 5000€ ou mais
-

2) Inquérito empregue no setor público

Inquérito sobre as práticas de marketing interno dentro das instituições

Bem Vindo(a)

Car@ Trabalhador(a)

Este questionário destina-se a recolher dados no âmbito de uma dissertação do Mestrado em Marketing da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, sobre a importância das práticas de marketing interno dentro das instituições.

A sua colaboração é imprescindível para o sucesso deste estudo bem como para a conclusão do meu mestrado.

Ao responder ao questionário, é favor assinalar a resposta que julga ser a mais correta ou apropriada em relação a cada uma das afirmações.

A recolha de dados é anónima e confidencial, sendo que o tratamento da informação recolhida é apenas para fins estatísticos e em nenhuma circunstância haverá associação das respostas aos inquiridos.

O questionário tem um tempo médio de resposta de cerca de 10 minutos.

Desde já agradeço a sua colaboração.

Mafalda Santiago

Para alguma questão: mafaldasantiago@hotmail.com

*Obrigatório

A importância das práticas de marketing interno nas Instituições

Pense, por um momento, na instituição onde trabalha e na forma como vivencia a sua atividade diária.

Relativamente aos seguintes itens, indique o seu grau de concordância com cada um deles

1. A Instituição comunica/expressa uma imagem de marca clara para mim *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

2. Os funcionários de todos os níveis entendem a direção e as principais prioridades da instituição *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

3. Existe um programa de comunicação interna para todos os funcionários da instituição *
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

4. Todos os materiais de comunicação da instituição refletem um estilo consistente *
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

5. As mensagens que recebo estão alinhadas com a comunicação geral do negócio *
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

6. A habilidade e o desenvolvimento do conhecimento acontece como um processo contínuo na instituição *
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

7. A instituição ensina-me o porque que devo fazer as coisas *
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

8. A instituição concentra esforços na formação dos funcionários *
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

9. A instituição forneceu-me um programa de orientação *
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

10. A formação dada pela instituição permitiu-me fazer bem o meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

11. A instituição fornece suporte para eu desenvolver habilidades de comunicação para atingir as metas organizacionais *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

12. A instituição procura sugestões dos funcionários regularmente *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

13. A instituição fala comigo para identificar problemas que eu possa ter *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

14. A instituição reúne feedback dos funcionários *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

15. A instituição recolhe dados sobre as reclamações dos funcionários *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

16. A instituição realiza muita pesquisa interna de mercado *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

	1. Discordo Fortemente	2.	3.	4.	5.	6.	7. Concordo Fortemente	Não aplicável
17. Nesta instituição, o e-mail tem sido muitas vezes utilizado para comunicações entre os colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. O e-mail tornou as comunicações dentro da instituição mais eficientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. A Internet está prontamente disponível para os funcionários desta instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Eu acho a Internet uma fonte vital de informação quando realizo tarefas no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Os meus colegas de trabalho, muitas vezes, chamam-me a atenção para sites da Internet que eu poderei considerar úteis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. A intranet desta instituição (Internet interna) desempenha um papel cada vez mais importante na comunicação interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Esta instituição oferece formação regular aos funcionários sobre o uso da intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. A instituição atualiza regularmente informações na intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Eu sei onde encontrar as declarações de visão e missão da instituição na intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Eu ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta instituição *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

27. Eu realmente sinto como se os problemas da instituição fossem os meus problemas *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

28. Eu sinto uma grande sensação de pertença nesta instituição *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

29. Eu sinto-me emocionalmente ligado a esta instituição *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

30. Eu sinto-me "parte da família" na minha instituição *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

31. A maioria dos trabalhadores desta instituição significam muito para mim *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

32. Eu sou muito inteligente e empreendedor ao fazer o meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

33. Eu sou uma pessoa muito engenhosa em encontrar formas de fazer o meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

34. Eu orgulho-me de ser capaz de fazer as coisas acontecerem perante a escassez de recursos *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

35. No trabalho eu sou inventivo em superar barreiras *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

A importância das práticas de marketing interno nas instituições

Relativamente aos seguintes itens, indique o seu grau de concordância com cada um deles

36. Eu estou satisfeito com as oportunidades que o meu trabalho oferece para interagir com os outros *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

37. Eu estou satisfeito com a variedade de atividades que o meu trabalho oferece *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

38. Eu gosto do meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

39. Na maioria dos dias eu estou entusiasmado com o meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

40. Eu sinto um real prazer no meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

A importância das práticas de marketing interno nas instituições

Relativamente aos seguintes itens, indique o seu grau de concordância com cada um deles

41. Se eu vejo alguma coisa que não me agrada, corrijo *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

42. Mesmo quando as hipóteses são poucas, se eu acredito em alguma coisa, eu faço com que ela aconteça *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

43. Eu adoro vencer pelas minhas ideias, mesmo com a oposição dos outros *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

44. Eu sou ótimo a identificar oportunidades *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

45. Eu estou sempre à procura de melhores formas de fazer as coisas *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

46. Se eu acredito numa ideia, nenhum obstáculo me vai impedir de a realizar *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

A importância das práticas de marketing interno nas instituições

Relativamente aos seguintes itens, indique o seu grau de concordância com cada um deles

Em comparação com os seus colegas..

47. Como classifica a sua capacidade de ajustamento a mudanças no modo de trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muito abaixo da média	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito acima da média

48. Como avalia a sua reação a situações de relativa emergência (como crises, prazos curtos, questões pessoais inesperadas, repartição dos recursos, problemas, etc.) *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muito abaixo da média	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito acima da média

49. Como avalia a qualidade da sua resposta a situações de relativa emergência *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muito abaixo da média	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito acima da média

50. Qual é o nível de eficiência do seu trabalho? Por outras palavras, até que ponto é que usa de forma adequada os recursos disponíveis (dinheiro, pessoas, equipamentos, etc.) *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muito abaixo da média	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito acima da média

51. Como avalia as suas capacidades de impedir ou minimizar potenciais problemas antes que eles ocorram *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muito abaixo da média	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito acima da média

52. Qual é a sua eficácia em adaptar-se às mudanças no trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muito abaixo da média	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito acima da média

53. Qual é a sua rapidez em adaptar-se às mudanças no trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muito abaixo da média	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito acima da média

54. Qual das seguintes opções melhor descreve a forma como o seu supervisor o classificou na última avaliação formal de desempenho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muito abaixo da média	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito acima da média

55. Em comparação com os níveis de produtividade dos seus colegas, como é que avalia o seu nível de produção, em quantidade *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muito abaixo da média	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito acima da média

56. Em comparação com os seus colegas, como é que avalia a qualidade do seu trabalho *
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muito abaixo da média	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito acima da média

A importância das práticas de marketing interno nas instituições

Relativamente aos seguintes itens, indique o seu grau de concordância com cada um deles

57. Eu sugiro novas formas de atingir os objetivos *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

58. Eu tenho novas ideias e práticas para melhorar o meu desempenho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

59. Eu procuro novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para novos procedimentos ou produtos *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

60. Eu sugiro novas formas de aumentar a qualidade *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

61. Eu sou uma boa fonte de ideias criativas *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

62. Eu não tenho medo de correr riscos *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

63. Eu promovo a partilha de ideias com os outros *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

64. Eu demonstro criatividade no trabalho quando surgem oportunidades para isso *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

65. Eu desenvolvo planos e horários adequados para implementar as novas ideias *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

66. Muitas vezes eu tenho ideias novas e inovadoras *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

67. Eu encontro soluções criativas para os problemas *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

68. Muitas vezes eu abordo os problemas de forma original *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

69. Eu sugiro novas formas de fazer o trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

A importância das práticas de marketing interno nas instituições

Relativamente à formas como encara a sua vida, avalie o seu grau de concordância com as seguintes questões:

70. Em grande parte, a minha vida aproxima-se dos meus ideais *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

71. As minhas condições de vida são excelentes *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

72. Eu estou satisfeito com a minha vida *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

73. Até agora, sempre consegui as coisas importantes que desejei na minha vida *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

74. Olhando para trás na minha vida, eu não estive assim tão mal *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

Sexo: *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
 Masculino

Idade: ***Estado Civil: ***

Marcar apenas uma oval.

- Solteiro(a)
 Casado(a)/ União de Facto
 Divorciado(a)
 Viúvo(a)

Nível de escolaridade mais elevado que concluiu: *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino básico (até ao 9º ano ou antigo 5º ano do liceu)
 Ensino secundário (12º ano ou antigo 7º ano do liceu)
 Bacharelato ou frequência no ensino superior
 Ensino superior (Licenciatura; Mestrado; Doutoramento)
 Curso Profissional/artístico

Profissão: *

Marcar apenas uma oval.

- Trabalhador(a) por conta de outrem
 Trabalhador(a) por conta própria
 Trabalhador(a)/Estudante

Qual o seu cargo atual? ***Há quantos anos está nesse cargo? *****Número de funcionários da sua instituição ***

Marcar apenas uma oval.

- 1 a 10
 11 a 30
 31 a 50
 51 a 100
 101 a 250
 mais de 250

Idade da Instituição (aproximadamente) *

Rendimento mensal líquido do agregado familiar *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 500€
- 500-999€
- 1000-1499€
- 1500-2499€
- 2500-4999€
- 5000€ ou mais