

Dissertação

Mestrado em Marketing Relacional

*A importância do Marketing Interno no
comprometimento e desempenho dos
colaboradores: o papel mediador da Felicidade.*

Adriana Patrícia Martins da Silva

Leiria, Setembro de 2018

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Dissertação

Mestrado em Marketing Relacional

*A importância do Marketing Interno no
comprometimento e desempenho dos
colaboradores: o papel mediador da Felicidade.*

Adriana Patrícia Martins da Silva

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Neuza Manuel Pereira
Ribeiro Marcelino, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto
Politécnico de Leiria

Leiria, Setembro de 2018

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

“I believe the very purpose of our life is to seek happiness. Whether one believes in religion or not, whether one believes in that religion or this religion, we are all seeking something better in life. So, I think, the very motion of our life is towards happiness”

— Dalai Lama XIV, *The Art of Happiness in a Troubled World*

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Agradecimentos

Um agradecimento especial a todas as pessoas que estiveram ao meu lado durante este estudo e que permitiram que eu não desistisse nos momentos mais críticos e vulneráveis.

Um obrigado reconhecido à minha Orientadora, Professora Doutora Neuza Ribeiro, pela disponibilidade, acompanhamento e sobretudo paciência.

Agradeço ainda e especialmente aos meus colegas de Mestrado que relutantemente se juntaram a mim nesta luta e sempre com um objetivo de terminar dentro do prazo pretendido. Agradeço-lhes pelas noites e horas extraprofissionais que dispuseram para me ajudar e sobretudo para me acompanhar neste processo.

Ao Nuno e à Daniela que em todos os momentos estiveram presentes e que no seguimento deste Mestrado provaram que há amizades e pessoas surpreendentes.

À minha família, os meus apoiantes incondicionais.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

O Marketing Interno é uma disciplina essencial para o desenvolvimento Organizacional, sendo um motor interno para a otimização dos Recursos Humanos de qualquer empresa. Neste estudo testaram-se hipóteses que analisam a relação entre o Marketing Interno, o Desempenho Individual, o Comprometimento Organizacional Afetivo e a Felicidade, sendo que esta última será também testada como mediadora da relação entre o Marketing Interno e as outras duas variáveis.

Para o estudo foi efetuado um questionário a uma amostra de 142 inquiridos. Os resultados sugerem que a percepção dos colaboradores sobre o Marketing interno da organização onde trabalham se relaciona positivamente com o seu Desempenho Individual, Comprometimento Afetivo e Felicidade. É ainda possível verificar o papel mediador da felicidade na relação entre as percepções de Marketing interno e o desempenho dos colaboradores (mediação total) e o comprometimento afetivo (mediação parcial).

O resultado deste estudo permite dar uma ilação forte para as organizações sobre a importância vital do Marketing Interno, em diferentes vertentes motivacionais.

Palavras-chave: Marketing Interno; Comprometimento Afetivo; Felicidade; Desempenho Individual;

Abstract

The Internal Marketing is a discipline essential for organizational development, being an internal engine for the optimization of human resources of any company. This study tested hypotheses that examine the relationship between the Internal Marketing, Individual Performance, the Affective Organizational Commitment and happiness, being that the latter will also be tested as a mediator in the relationship between the Internal Marketing and the other two variables.

For the study was performed a questionnaire to a sample of 142 respondents. The results suggest that the perception of employees on the internal marketing organization where work is related positively with your Individual Performance, affective commitment and happiness. It is also possible to check the mediating role of happiness in the relationship between the perceptions of internal marketing and the performance of employees (Mediation) and the affective commitment (partial mediation).

The result of this study allows to give a strong illation to the organizations about the vital importance of the Internal Marketing, in different motivational aspects.

Keywords: Internal Marketing; Affective Commitment; Happiness; Individual Performance;

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice de Figuras

Figura 1. Posicionamento funcional do Marketing Interno.....	6
Figura 2. O Pessoal - Mix das Organizações	7
Figura 3. Principais determinantes do Desempenho Individual.....	12
Figura 4. O impacto da Felicidade.	15
Figura 5. Modelo Conceptual	24
Figura 6. Escala de Likert.....	25
Figura 7. Género dos Inquiridos.....	29
Figura 8. Idade dos inquiridos	30
Figura 9. Habilitações Literárias do Inquiridos	30
Figura 10. Tipo de empresa em que trabalham os inquiridos – Pública ou Privada	31
Figura 11. Dimensão da empresa dos inquiridos.....	31
Figura 12. Antiguidade na empresa dos Inquiridos	33
Figura 13. Histograma dos resíduos da variável dependente Desempenho Individual..	44
Figura 14. Histograma dos resíduos da variável dependente Comprometimento Afetivo	45
Figura 15. Histograma dos resíduos da variável dependente Felicidade.....	45
Figura 16. Gráfico de dispersão dos resíduos estandardizados da variável do Desempenho Individual.....	46
Figura 17. Gráfico de dispersão dos resíduos estandardizados da variável do Comprometimento Afetivo.....	46
Figura 18. Gráfico de dispersão dos resíduos estandardizados da variável da Felicidade	46

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Consistência Interna tendo em conta o Alpha de Cronbach -	35
Tabela 2. Estatística de KMO Qualidade da Análise Fatorial	36
Tabela 3. Resultados obtidos dos Testes de KMO e Bartlett	36
Tabela 4. Resultados da Análise Fatorial das escalas e Alfas de Cronbach finais.	38
Tabela 5.. Estatística Descritiva	41
Tabela 6. Correlações	42
Tabela 7. Correlações com variáveis demográficas	43
Tabela 8. Regressões Hierárquicas: Relação entre o Marketing Interno e as variáveis de Desempenho Individual, Comprometimento Afetivo e Felicidade.	48
Tabela 9. Regressões Hierárquicas: Mediação da Felicidade na relação entre o Marketing Interno e o Desempenho Individual e Mediação da Felicidade na relação entre o Marketing Interno e o Comprometimento Afetivo.	50
Tabela 10. Regressões Hierárquicas	51

Lista de Siglas

CA - Comprometimento Afetivo

CN - Comprometimento normativo

CI - Comprometimento continuidade ou instrumental

ROI - Retorno sobre o investimento

F – Felicidade

MI – Marketing Interno

DI – Desempenho Individual

AFE – Análise Fatorial Exploratória

KMO – *Kaiser- Meyer-Olkin*

Índice

<i>Agradecimentos</i>	<i>vii</i>
<i>Resumo</i>	<i>ix</i>
<i>Abstract</i>	<i>xi</i>
<i>Índice de Figuras</i>	<i>xiii</i>
<i>Índice de Tabelas</i>	<i>xv</i>
<i>Lista de Siglas</i>	<i>xvii</i>
1. Introdução da Investigação	1
2. Revisão da literatura	3
2.1 Marketing Interno	3
2.1.1 O conceito de Marketing Interno	3
2.1.2 Os elementos do Marketing Interno	4
2.1.3 As três fases do Marketing Interno	5
2.1.4 Marketing Interno em consonância com a Gestão de Recursos Humanos	6
2.1.5 Marketing Interno vs Pessoa-Mix	7
2.2 Comprometimento Organizacional	8
2.2.1. Noção do Comprometimento Organizacional	8
2.2.2. Dimensões do Comprometimento Organizacional	8
2.3. Desempenho Individual	11
2.3.1. O conceito de Desempenho Individual	11
2.3.2. Elementos Determinantes do Desempenho Individual	12
2.4. Felicidade dos colaboradores	14
2.4.1. O conceito da Felicidade	14
2.4.2 A Felicidade Organizacional	14
2.4.2. O Impacto da Felicidade	15
2.5. Marketing Interno VS Comprometimento Organizacional	17
2.6. Marketing Interno VS Desempenho Individual	18
2.7. Marketing Interno VS Felicidade	19
2.8. Felicidade VS Desempenho Individual e Comprometimento Organizacional	20
	<i>xix</i>

3. Metodologia	23
3.1. Apresentação do Modelo Conceptual	23
3.2. Método de Recolha da Informação, População e Amostra	25
3.2.1. Recolha de dados	25
3.2.2. Instrumentos de medida/ Escala	26
3.3 Caracterização da amostra	29
3.3.1. Variáveis demográficas	29
3.3.2. Amostra	29
3.4 Aperfeiçoamento das Escalas	34
3.4.1. Estudo preliminar com base na correlação de cada item com a totalidade da escala	34
3.4.2. Estudo da Consistência interna das escalas (Alpha de Cronbach) e dimensionalidade das variáveis (Análise Fatorial Exploratória)	34
3.5. Síntese	38
4. Análise e Discussão dos resultados	41
4.1 Análise univariada dos dados	41
4.2. Análise multivariada dos dados	44
4.2.1. Relação entre o Marketing Interno e as variáveis de Desempenho Individual, Comprometimento Afetivo e Felicidade.	47
4.2.2. Mediação da Felicidade na relação entre o Marketing Interno e o Desempenho Individual e Mediação da Felicidade na relação entre o Marketing Interno e o Comprometimento Afetivo.	48
4.2.3. Conclusão da Análise de resultados	52
5. Conclusão	55
5.1. Implicações práticas para o Marketing Interno	55
5.2. Limitações do estudo e linhas de investigação futura	56
6. Bibliografia	59
Anexos	65

1. Introdução da Investigação

A dissertação aqui apresentada está inserida no âmbito do Mestrado de Marketing Relacional, na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria, e tem como objetivo estudar a forma como o Marketing Interno se relaciona ou não com as variáveis de Desempenho Individual e Comprometimento Organizacional, numa componente Afetiva, tendo em conta o papel mediador da Felicidade dos colaboradores.

A atualidade remete para uma realidade virtual e todas as organizações estão a encarar uma crise positiva de mudança e adaptação. As organizações dependem de pessoas, de Recursos Humanos que têm de estar envolvidos na cultura organizacional e consequentemente neste novo panorama. O Marketing Interno é fundamental para integrar, manter e unir os recursos humanos. O resultado positivo da sua atuação determina a forma como os indivíduos se sentem ou não parte da identidade da empresa. O trabalho, a excelência e renome de grandes empresas advém de colaboradores motivados, interessados, envolvidos e felizes.

Há certos fatores que podem ser trabalhados e desenvolvidos, através do Marketing Interno, numa perspetiva de desenvolvimento de melhorias dentro de uma organização, fatores como o Comprometimento Organizacional Afetivo, o Desempenho Individual e a Felicidade. Segundo Granero (2010), a maioria das organizações já entende que a construção de relacionamentos efetivos com os consumidores e parceiros só é possível se existir um forte relacionamento com os colaboradores internos da empresa.

Atualmente, o Marketing Interno representa um dos fatores mais influentes na gestão de recursos humanos. O comprometimento e Desempenho Individual dos colaboradores deve ser uma das principais preocupações das chefias de hoje. Os Recursos Humanos alimentam, organizam e produzem “o sumo” real e o sucesso da organização. O Marketing Interno deve construir estratégias fortes para que o comprometimento e Desempenho Individual dos colaboradores sejam influenciados positivamente, tendo em conta a sua Felicidade no local de trabalho.

A competição que se faz sentir no mercado atual é cada vez maior e a diferenciação é um ponto crucial para que as empresas consigam chegar mais longe e destacarem-se no

mercado. Muitas organizações têm-se focado nos seus colaboradores internos, porque entendem que eles são pilares cruciais para o desenvolvimento positivo da empresa, (Conceição, 2012).

Tendo em conta esta perspetiva, o Marketing Interno tornou-se uma ferramenta fundamental para construir uma comunicação eficaz com os colaboradores internos, tornando-os alinhados e comprometidos com a sua organização.

O objetivo principal deste estudo é sensibilizar para a importância do Marketing Interno, analisando a relação do mesmo com os fatores de comprometimento organizacional afetivo e Desempenho Individual, tendo em conta o fator mediador da Felicidade dos colaboradores.

Tendo em conta os resultados obtidos, serão exploradas estratégias que podem ser adotadas pelas empresas para que atinjam um Marketing Interno efetivo e que o mesmo influencie positivamente os conceitos de Felicidade, Comprometimento Afetivo e Desempenho Individual. Pretende-se ainda demonstrar a importância/benefícios para cada organização de terem colaboradores motivados, envolvidos e felizes no seu local de trabalho.

A dissertação aqui apresentada está desenvolvida a partir de 5 capítulos principais. Primeiramente é feita uma Introdução da Investigação, onde é contextualizada a escolha do tema que se pretende estudar. De seguida é apresentada a Revisão da literatura onde se pretende fundamentar a temática com a exploração de cada conceito relevante, com recurso a literatura reconhecida. No capítulo 3 é apresentada a Metodologia do trabalho, o método de recolha de dados e a caracterização da amostra e população de estudo. No capítulo 4 é feita a análise dos resultados com base na investigação efetuada. Finalizando a dissertação serão apresentadas algumas conclusões do estudo e limitações do mesmo, bem como alguns contributos para futuras investigações.

2.Revisão da literatura

Na revisão da literatura aqui apresentada serão desenvolvidos os conceitos explorados neste estudo, bem como a relação que se estabelece entre eles. De forma a explorar esta informação foram recolhidos diversos textos da mais variada bibliografia existente sobre a temática. Foram explorados artigos científicos, livros, jornais conceituados, revistas, blogues e páginas online que mostram diferentes panoramas. Sendo que este estudo é fundamentado por investigadores nas áreas em questão.

2.1 Marketing Interno

2.1.1 O conceito de Marketing Interno

Berry (1981) introduz o conceito de Marketing Interno como uma forma das organizações encararem os colaboradores internos como clientes e as suas funções como produtos internos. Tendo como objetivo, *“construir lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização...”* Bekin (2004,p.47).

Em vários estudos publicados ao longo dos anos tem-se verificado que o sucesso das organizações depende sobretudo dos pilares, nomeadamente dos recursos humanos, que as constituem. Por exemplo, Bailey et al. (2016) estudaram o papel da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional no relacionamento do Marketing Interno versus empregado. Além de exporem a importância do Marketing Interno na criação de relações positivas entre o colaborador e a empresa, realçam ainda a importância da gestão da marca interna, que se assume como um enorme contributo na satisfação e na intenção de ficar, uma vez que o indivíduo indentifica-se com a organização e sente que faz parte da mesma.

Os bons resultados advêm da forma como o factor “pessoas” é trabalhado e envolvido nas organizações. É assim que nasce o conceito de Marketing Interno. Naghi & Preda (2015, p.37) reforçam o conceito de Marketing Interno como um conceito estratégico que

tem como objetivo “*desenvolver capacidades dos colaboradores internos e eliminar as barreiras funcionais que possam existir para a efectividade organizacional*”.

Segundo Naghi & Preda (2015) o Marketing Interno existe para otimizar os recursos globais de uma organização, a nível de capacidades atitudinais e comportamentais, e que estas se enquadrem com os valores da organização. Berry & Parasuraman (1991, p.34) chegam mesmo a referir que “*Internal marketing is attracting, developing, motivating and retaining qualified employees through job-products that satisfy their need. Internal marketing is the philosophy of treating employees as customers...*”

Naghi & Preda (2015) reforçam ainda que as consequências da execução do Marketing Interno refletem-se no comprometimento organizacional, na satisfação dos colaboradores e nos comportamentos de cidadania organizacional, comprovando hipóteses que se relacionam positivamente.

2.1.2 Os elementos do Marketing Interno

Segundo Madruga (2010) dentro de uma organização, o Marketing Interno foca-se em 5 elementos básicos que são os colaboradores, a empresa, a comunicação interna e as vendas/área comercial.

Sendo os colaboradores considerados os melhores “relações públicas” das organizações, os colaboradores internos representam não só a primeira imagem da empresa como também o primeiro feedback que chega do mercado, o que resulta da partilha de opinião e da experiência pessoal tendo em conta o seu desempenho e feedback que têm da organização.

A imagem da empresa reflete-se nas condições de trabalho, na integração e motivação dos colaboradores, e na forma como são tomadas as decisões. Este conjunto de fatores condicionam a rentabilidade e o sucesso de cada organização.

A comunicação interna representa a forma como a comunicação é alinhada dentro da empresa, em consonância com todos os departamentos. O objetivo claro é informar todas as pessoas para que a comunicação seja uniformizada. Curvello (2012, p.22) define a comunicação interna como “*um conjunto de ações que a organização coordena com o*

objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública”.

Além da questão interna, a área comercial é outro elemento de foco para o Marketing Interno. Se a nível interno os colaboradores estiverem alinhados com a organização, esse alinhamento também é transversal para a credibilidade dos produtos/serviços que a própria empresa comercializa.

2.1.3 As três fases do Marketing Interno

Para os autores Rafiq & Ahmed (2000) podem identificar-se 3 fases do Marketing Interno, o **desenvolvimento e construção da satisfação do colaborador**, a **orientação para o cliente** e a **implementação de estratégias de gestão de mudança**.

Na primeira fase do **desenvolvimento e construção da satisfação do colaborador**, a literatura encontrada defende que qualquer organização tem todo o interesse em manter os seus colaboradores envolvidos e felizes com o seu local de trabalho e que os mesmos devem ser encarados como principais “clientes-alvo”, tendo em conta que as necessidades dos clientes externos podiam ser colmatadas tendo os primeiros clientes alinhados.

Na segunda fase e no seguimento da primeira encontra-se a fase da **orientação para o cliente**. A relação que se estabelece entre o cliente e o fornecedor é fundamental para assegurar a venda e sobretudo para assegurar a consistência da relação futura com aquele cliente. Além da oportunidade de venda e repetição da mesma, autores como Grönroos (1985) referem que esta é uma ótima estratégia para o mercado, porque pode refletir relações positivas para outros potenciais clientes.

A terceira fase é composta pela **implementação de estratégias de gestão de mudança**. Havendo uma presença notável do Marketing Interno e sobretudo eficácia na implementação, as comunicações internas serão melhoradas, bem como todos os atritos que possam existir internamente. Este *lead* positivo gera mudança e sobretudo alinhamento com a organização.

2.1.4 Marketing Interno em consonância com a Gestão de Recursos Humanos

Tal como já foi referido anteriormente, o Marketing Interno deve ser encarado como um elemento funcional dependente de outras áreas organizacionais. Trabalhar ao lado da Gestão de Recursos Humanos e otimizar as suas funções deixa clara a intenção de que ambas as disciplinas devem ser interdisciplinares e interdependentes uma da outra. Naghi & Preda (2015) referem ainda que as funções podem mesmo ser ultrapassadas no futuro, dando origem a outras mais convergentes e envolventes. Desta forma o Marketing Interno pode trabalhar em conjunto com os Recursos Humanos, tendo em conta que ambas as profissões apresentam um contacto muito direto com os recursos internos da empresa.



Figura 1. Posicionamento funcional do Marketing Interno - adaptado de Vasconcelos, (2004).

Para K.Ahmed & Mohammed (2002, p.57), “... *it is of crucial importance to note that internal marketing requires the involvement of a number departments working in unison.* Ambas as funções pretendem otimizar as funções dos colaboradores internos de forma a que estes estejam alinhados com o objetivo da organização e com a estratégia implementada, daí a consonância e a abertura que deve existir em torno de ambos os departamentos.

2.1.5 Marketing Interno vs Pessoa-Mix

Sendo o Marketing Interno um conceito dentro da área tão generalista do Marketing, é interessante explorar a ideia que o mesmo também pode ser estudado numa perspectiva de Marketing Interno Mix, tendo em conta os seus objetivos para com a organização (Mendes & Almeida,2001).

Pessoa (1994) aborda o conceito de Pessoal-Mix, sendo que a preocupação principal está no indivíduo, indo ao encontro da satisfação do cliente. Desta forma, a estratégia passa pela revisão de **remuneração**, sistema de incentivos, benefícios sociais e políticas de aumento praticadas. Pelo enfoque na **satisfação**, no ambiente organizacional, na existência ou não de conflitos, na liderança e na relação interdepartamental. Pela **implicação** e **valorização** por parte do colaborador, tendo em conta as suas relações entre equipas e sobretudo pela forma como se sente “protegido” e agradecido na organização.



Figura 2. O Pessoal - Mix das Organizações - Adaptado de Pessoa, (1994).

2.2 Comprometimento Organizacional

2.2.1. Noção do Comprometimento Organizacional

O Comprometimento Organizacional é um conceito que reflete a identificação do indivíduo para com a sua organização, numa perspetiva organizacional e individual. A forma como os colaboradores se sentem comprometidos com a organização não só gera uma relação duradoura com a empresa, como fortalece a marca interna da mesma. O comprometimento tem revelado uma evolução e diferenciação de conceito ao longo do tempo.

Meyer & Herscovitch (2001) expõem os vários autores que definiram o comprometimento organizacional e através dessa literatura entende-se que este conceito passa por diferentes formas de interpretação. Como exemplo, Mowday, Steers., & Porter (1979, p.226) expõem que o comprometimento é o resultado da identificação pessoal e envolvimento com uma determinada organização. Já Allen, & Meyer (1990) referem que o conceito retrata um estado psicológico sentido pelo colaborador relativamente à sua entidade patronal. Um indivíduo comprometido com a sua organização adota metas e objetivos pessoais e persiste no seu Desempenho Individual com o objetivo de alcançar o que pretende. O comprometimento pode assumir diferentes formas dentro de uma organização, influenciando a eficácia organizacional e o bem-estar de cada elemento interno (Meyer & Herscovitc, 2001).

2.2.2. Dimensões do Comprometimento Organizacional

Bailey et al. (2016) defendem que existem três tipos de comprometimento organizacional, são eles o comprometimento normativo (CN) e de continuidade ou instrumental (CI) e Comprometimento Afetivo (CA), que será explorado mais pormenorizadamente neste estudo.

Também Meyer & Herscovitch (2001) e Allen & Meyer (1990, 63, p.1-18) confirmam essa afirmação dizendo que, *“Commitment might be accompanied by one or more these mind-sets and therefore incorporated al three into their model. To distinguish among commintments characterized by these different mind-sets, they labeled them affective*

commitment, continuance commitment and normative commitment.”. Sendo que o comprometimento poderia ser caracterizado em diferentes vertentes: pela forma como o indivíduo se relaciona efetivamente com a sua organização, o sentimento de obrigação para ficar na mesma e o entendimento e a consciencialização do custo de ficar na empresa e de abandonar a mesma.

2.2.2.1. Comprometimento Normativo

Pelo facto de estarem ligados a uma certa organização, há indivíduos que se sentem responsáveis pela subsistência da mesma e sobretudo comprometidos com a sua atividade. Há uma obrigação moral o que faz com o que indivíduo sinta que não pode deixar a sua organização. O próprio Wiener (1982, p.419) refere que: *“the acceptance of organizational expectations and values as guides to an individual’s behavior, i.e, identification – represents a form of normative control over a person’s actions”*.

2.2.2.2. Comprometimento de Continuidade ou Instrumental

O CI refere-se a uma consciencialização do indivíduo nas consequências em deixar a sua organização e sobretudo na perceção de não encontrar uma outra oportunidade fora desta que corresponda às suas expetativas. Segundo Meyer et al. (1993), o CI baseia-se no investimento feito pelo indivíduo e o sentimento de desperdício relativamente a esse feito, caso deixe a organização onde se encontra.

2.2.2.3. Comprometimento Afetivo

Uma das vertentes estudadas no comprometimento é a ligação emocional que o indivíduo sente perante a sua organização e a forma como se identifica com a mesma. Allen, & Meyer (1990) afirmam que quanto maior é a ligação emocional mais tempo os colaboradores ficam na organização, pela ligação afetiva que a mesma lhes transmite e sobretudo por identificarem traços que são semelhantes aos seus ideais.

Segundo o autor Menezes & Bastos (2010, p.300), *“Como o Comprometimento Afetivo refere-se ao vínculo emocional do trabalhador e está diretamente associado com a identificação e envolvimento com a organização, é provável que trabalhadores*

comprometidos desejem manter seu vínculo com o objetivo de facilitar o alcance de seus objetivos dentro da organização”.

Sendo este vínculo afetivo um fator em prol da organização, esta tem sido uma temática a ter em conta pelas lideranças organizacionais. Colaboradores comprometidos emocionalmente apresentam um nível maior de produtividade e sobretudo de motivação. Daí a sua importância na criação de lealdade e dedicação à sua entidade patronal , (Morrow, 2011).

Crotts et al (1999) assumem que o Comprometimento Organizacional Afetivo apresenta uma relação positiva com a clareza e propósito da organização. A tendência afetiva do comprometimento faz com que o indivíduo esteja mais propenso a identificar as suas metas individuais, tal como também já foi referido por outros autores.

A liderança das organizações é também um apoio crucial e sobretudo facilitadora do Desempenho Individual e responsável por consolidar e construir o envolvimento afetivo com os colaboradores. Desta forma, os líderes devem aumentar a liberdade de decisão dos colaboradores, o nível de autonomia para assumir riscos e a responsabilização conjunta nas tarefas diárias,(Goh & Richards, 1997).

O Comprometimento Afetivo é assim um elemento fulcral a nível motivacional e sobretudo comportamental para com a organização.

2.3. Desempenho Individual

2.3.1. O conceito de Desempenho Individual

O Desempenho Individual reflete a forma como o indivíduo desempenha as suas funções tendo em conta diversos fatores, influenciando o sucesso do mesmo a nível pessoal e profissional.

O papel das organizações neste contexto é incentivar, formar e fornecer as ferramentas necessárias para que o colaborador possa demonstrar as suas competências e efetivar a sua relação com a entidade patronal. Para Karatepe & Cyprus (2016), o equilíbrio entre o colaborador e a empresa influencia positivamente o seu desempenho na organização.

Fisher (2010) refere que o Desempenho Individual é um conceito multidimensional e dinâmico, que foi mudando de perspetiva e de conceitualização pela forma como as profissões foram sendo encaradas ao longo do tempo. A multidimensionalidade prende-se com o impacto que pode ter de forma direta ou indiretamente consoante o seu contributo funcional. Mas que também tem impacto a nível organizacional, social, e psicológico tendo em conta os objetivos da organização. A autora reforça ainda que as organizações têm de estar conscientes de que os seus objetivos apenas serão atingidos se existirem indivíduos altamente produtivos e com uma performance notável.

É ainda importante referir que o Desempenho Individual não é apenas relevante a nível coletivo e organizacional, mas também a nível pessoal e individual. Quanto melhor for a performance do indivíduo, maior é a autoestima, motivação e comprometimento para com a sua organização.

Rego & Cunha (2008) defendem que as organizações “autênticas” são capazes de desenvolver uma série de estratégias de criação de valor, para que os seus colaboradores desenvolvam sentimentos de pertença, autodeterminação, competências, significado e prazer no seu trabalho. Todos estes fatores influenciam o desempenho de cada indivíduo.

No modelo conceptual que apresentam, os autores estudam a forma como os objetivos e sucessos atingidos em experiências anteriores, a persuasão social e o estado emocional e psicológico podem afetar os julgamentos de auto eficiência do próprio indivíduo.

2.3.2. Elementos Determinantes do Desempenho Individual

A literatura existente tem demonstrado alguns avanços significativos na contextualização do Desempenho Individual. Aranzamendez & Villarin (2010), apresentaram o esquema em baixo que reflete claramente que o Desempenho Individual depende substancialmente de diversos fatores que se combinam entre si, nomeadamente a estratégia organizacional, ou seja, todos os objetivos e valores têm de estar alinhados com as características do indivíduo e sobretudo em consonância com o seu comportamento. Os factores económicos e sociais também se refletem no bem estar do indivíduo como membro da sociedade, podendo inflacionar o seu desempenho global dentro da organização.

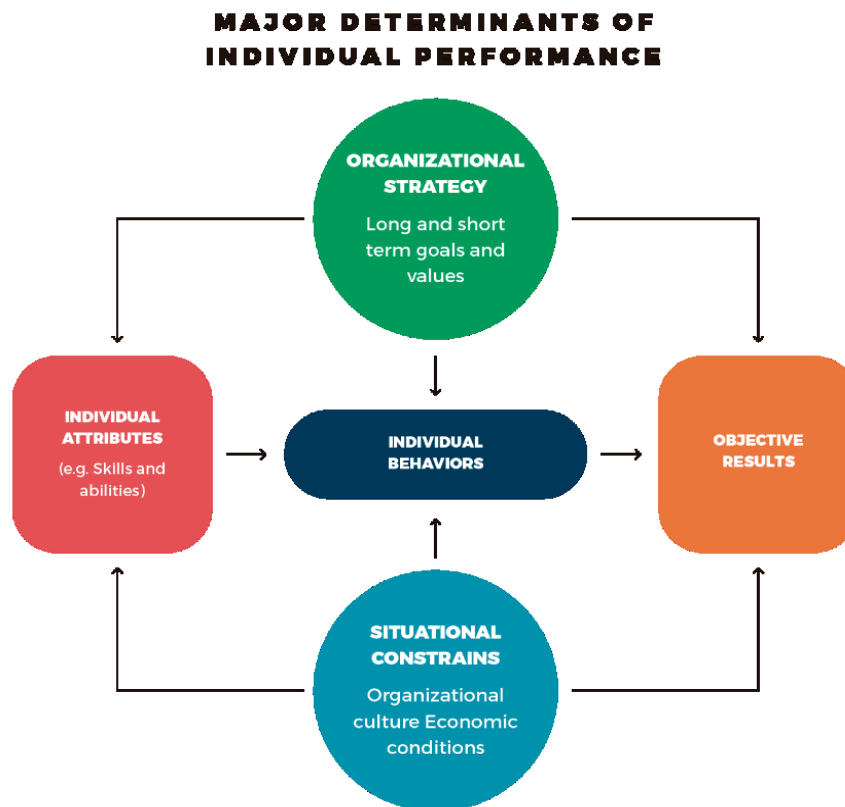


Figura 3. Principais determinantes do Desempenho Individual - Adaptado de Aranzamendez & Villarin, (2010).

O Desempenho Individual é um conceito que não pode ser considerado como estático. As mudanças do mercado contextualizam a exigência e sobretudo a adaptação que o colaborador deve ter para com a sua organização (Sonntag & Frese, 2002).

Para Pazy & Ganzach (2009) o desempenho pode ser interpretado em termos económicos (ou seja, o desempenho é refletido em remuneração e sistemas de incentivos), e sociais, onde as empresas reconhecem os seus colaboradores, tratando-os de forma positiva e ao mesmo tempo incutem aos mesmos um sentido de obrigação em retorno.

Tendo em conta as mudanças organizacionais que o mercado atravessa, autores como Sonntag & Frese (2002) evidenciam 5 tendências no Desempenho Individual:

- **Aprendizagem Contínua** – O indivíduo tem de acompanhar a adaptação do mercado e para isso a formação contínua e acompanhamento de tendências tecnológicas e organizacionais são essenciais para que a empresa esteja em consonância com o modelo de negócio. A aprendizagem contínua exige do indivíduo uma preocupação com a sua evolução e adaptação, fatores que se refletem no seu DI.

- **Proatividade** – este é um fator essencial para o DI, porque o indivíduo deve ambicionar o seu desenvolvimento e sobretudo autorrecriar o seu desempenho.

- **Trabalho em equipa** – Uma organização depende de vários departamentos dependentes entre si, o Desempenho Individual por vezes é influenciado pelo desempenho da equipa, daí a importância das boas relações interpessoais e grupais no trabalho. Trabalhando em conjunto para um objetivo comum é essencial para DI de cada membro da equipa.

- **Globalização** – A globalização veio permitir que os departamentos das empresas enfrentem realidades e formas de trabalhar diferentes de outras culturas. Essa adaptação e reorganização são um desafio constante ao DI que subsequentemente são obrigados a pensar *out of the box*, e em consonância com a sua política e cultura internas.

- **Tecnologia** - A tecnologia exige mais das organizações, exige mais empenho e mais dedicação para que os recursos sejam otimizados. Essa exigência reforça o DI e sobretudo a vontade de acompanhar o mercado.

2.4. Felicidade dos colaboradores

2.4.1. O conceito da Felicidade

A Felicidade é um conceito que combina o bem-estar psicológico, físico e clínico de cada indivíduo. Ao longo dos tempos o seu conceito foi moldado e interpretado por diferentes questões éticas, sociais e religiosas, mas sempre associado ao bem-estar pessoal e interpessoal de cada indivíduo. Nobre (2017) questiona o leitor sobre o significado da Felicidade e as suas diferentes formas de interpretação ao longo da história, através da referência a alguns autores. Dá grande ênfase ao povo Grego que iniciou este conceito ligado à moralidade, um indivíduo para ser feliz, tem de ser uma “boa” pessoa e estar em consonância com a sociedade entre o que é considerado como bem e mal. Já Aristóteles encara a Felicidade como uma atividade constante de excelência e virtude.

Pegando nesta análise e baseando-se em muitas vertentes da história, também Fisher (2010, p.4) refere a Felicidade, “...as involving pleasant feelings and judgments of satisfaction, eudemonic well-being, self-validation, self-actualization, and related concepts suggest that a happy or “good” life involves doing what is right and virtuous...” Todos os conceitos e interpretações da Felicidade estão de certa forma interligados ao bem-estar do indivíduo e ao feedback positivo que o mesmo acarreta.

2.4.2 A Felicidade Organizacional

A Felicidade organizacional é um tema recorrente, pelo positivismo que transporta para os resultados da própria organização. Fisher (2010) é uma autora que expõe o tema da Felicidade de forma bastante completa, além de ligar a Felicidade no trabalho à satisfação organizacional, faz ainda a ponte da influência que esta tem no comprometimento, envolvimento e na própria forma de como a função é desempenhada. As organizações enfrentam um mercado exigente e muito competitivo a nível de oferta. A preocupação em reter, motivar e interagir com os colaboradores internos deixa espaço para refletir sobre a importância do bem-estar e Felicidade dos mesmos.

Rego et al (2011) refletem que estar bem emocionalmente reflete-se num bem-estar psicológico e de Felicidade. Associam ainda que a Felicidade é importante por diversos

fatores, por si só, por estar relacionada com o comprometimento e performance individual e por ser um fator essencial a nível social e pessoal (Cameron, 2003).

2.4.2. O Impacto da Felicidade

Bancaleiro (2013) reflete esquemática e resumidamente de forma clara o impacto que a Felicidade laboral acarreta para o resultado individual e coletivo em redor de cada pessoa. Sendo a Felicidade um conceito associado ao bem-estar, motivação, satisfação e alegria, estes elementos influenciam positivamente a criatividade, produtividade, qualidade e lealdade por parte do colaborador e, por sua vez, fazem aumentar a qualidade de serviço prestado pelos colaboradores, a subsequente satisfação dos clientes, redução de custos e por último um retorno sobre o investimento (ROI) global para a empresa.



Figura 4. O impacto da Felicidade - Adaptado de Bancaleiro, (2013).

A Felicidade é muito versátil, porque cada indivíduo apresenta uma personalidade e um contexto social e cultural diferente. O que significa que a Felicidade não é algo tangível e não apresenta uma definição igual para todos os indivíduos. Para Gavin, J., & Mason,

(2004) a Felicidade resulta de três características essenciais, mesmo tendo em conta as diferenças interpessoais e intrapessoais. São elas:

- **Sentido de Liberdade** – A literatura refere que a Felicidade resulta da capacidade do indivíduo ter livre arbítrio para as suas decisões e sobretudo para expressar a sua opinião e forma de pensar. Para os autores acima referidos, a Felicidade tem de estar relacionada com a liberdade total. E este factor é muito importante para as organizações e essencialmente para os líderes que devem “libertar” os seus colaboradores e dar-lhes a oportunidade de decisão e expressão.

- **Conhecimento** – Um indivíduo que detenha conhecimento, informação, formação e capacidade de raciocinar, é um indivíduo que mais eficazmente consegue atingir os seus objetivos e subsequentemente a sua Felicidade. Se existir a liberdade acima mencionada, tem de haver um conhecimento que a acompanhe.

- **Virtude** – reforça-se ainda a importância da virtude na obtenção da Felicidade. Os autores defendem que a Felicidade exige um carácter ético e moral. Um colaborador com liberdade de expressão e conhecimento para atuar deve conter virtude e carácter para a tomada de decisões.

2.5. Marketing Interno VS Comprometimento Organizacional

No modelo conceptual apresentado por Ahmed, Rafiq & Mat Saad (2003), os autores estudam a forma como o Marketing Interno pode relacionar-se com a satisfação e com o comprometimento organizacional e de que forma é que ambas as variáveis ajudam a criar a identificação da marca junto dos colaboradores. Além do estudo estar muito direccionado para o sector bancário, a mesma análise pode ser efetuada para outras áreas de negócio. Os autores expõem ainda que segundo os resultados do estudo efetuado, um processo de Marketing Interno desenvolvido apropriadamente é importante para a relação que se estabelece entre o colaborador e a entidade patronal, tendo um impacto positivo na satisfação e no comprometimento sentidos posteriormente.

Estar comprometido e alinhado com a empresa exige que o colaborador esteja mais direccionado para o “*focus*” da empresa a nível de objetivos e procedimentos, ao contrário dos colaboradores menos comprometidos que mantêm o foco no salário e nas questões do sistema de remunerações e incentivos (Knippenberg, 2014).

Orfão (2010, p.25) apresenta de forma sucinta e clara o que acontece atualmente nas organizações, “*o Marketing Interno deve ser entendido como uma estratégia de gestão cujo objetivo é assegurar que todos os funcionários compreendam e vivam o negócio, desenvolvendo uma consciência focalizada na importância dos clientes...*”

Atualmente o comprometimento organizacional é considerado uma das ferramentas mais importantes da gestão de talentos, especialmente quando se fala da retenção de recursos humanos sendo que esta retenção transforma-se numa vantagem competitiva para o mercado (Kaliannan & Adjovu,2015).

O Marketing Interno poderá ser uma mais valia na criação de estratégias de comprometimento, retenção e sobretudo de sobrevalorização dos colaboradores.

2.6. Marketing Interno VS Desempenho Individual

As organizações começam a entender que é crucial apostar no desenvolvimento dos colaboradores e mantê-los alinhados com a organização de forma a obter sucesso individual e coletivo para ambos.

Grönroos (1985) refere que há dois conceitos muito próximos e que se devem relacionar com o Marketing Interno, o *empowering* e o *enabling* colaboradores. *Empowering* é um conceito relacionado com a doação de poder e com o reforço de competências, permitindo dar mais possibilidades e potenciar as aptidões que possam não estar totalmente desenvolvidas.

Dito de outra forma, o Marketing Interno tem de estar direcionado para o desenvolvimento de capacidades/aptidões dos colaboradores internos e para o fortalecimento da sua relação com a organização. O autor reforça ainda que é essencial que as relações de confiança entre a gestão e os seus trabalhadores estejam cada vez mais fortes.

Esta forte ligação leva a que o colaborador sinta uma proximidade maior com a sua entidade patronal e aumente a possibilidade de progressão e sobretudo, o próprio *empowering* do seu Desempenho Individual.

Martey (2014) reflete sobre esta ligação e transpõe dois autores muito interessantes, Chingsheng and Hsin-Hsin, (2007). Estes identificam 12 elementos construtivos dentro do Marketing Interno, que explicam claramente esta ligação ao Desempenho Individual. São eles: “*coordenação interfuncional e integração, orientação para o cliente, marketing como abordagem, satisfação no trabalho, empowerment, motivação no trabalho, qualidade no serviço, desenvolvimento do colaborador, visão da organização, estratégica da empresa, comunicação interna e liderança sénior*” (Martey, 2014, p.1176).

No fundo o que os autores defendem é que o Marketing Interno pretende envolver a organização como um todo, conscientemente, sabendo que os colaboradores são a chave para que toda a envolvente aconteça na empresa, consoante os seus objetivos estratégicos.

2.7. Marketing Interno VS Felicidade

Tendo em conta as análises efetuadas anteriormente e as variáveis analisadas na revisão de literatura, é possível afirmar que um Marketing Interno bem implementado em qualquer organização, gera bem-estar a vários níveis: motivacionais, comportamentais e físicos. O objetivo do mesmo é aumentar notavelmente a relação com os membros internos da organização, de forma a agirem como um todo, e isso só é possível se o colaborador estiver alinhado e feliz com a sua posição.

Além do Marketing Interno estar muito relacionado com o Desempenho Individual, a satisfação no trabalho e a lealdade, pode ser um conceito que se define como promotor de estabilização e Felicidade para os colaboradores internos de uma organização (Isfahani & Kazemi (2012).

Vasconcelos (2008) define que o Marketing Interno tem como principal objetivo promover a estabilidade no trabalho e um local de trabalho atrativo e interessante para trabalhar, sendo que esses fatores gerem bem-estar e Felicidade ao colaborador. Ao mesmo tempo que essa Felicidade faz com o que indivíduo “floresça” a nível individual e profissional.

Segundo Zoltan Vadkerti (2017), *“happiness is not fundamentally rooted in obtaining money or sensual pleasures. Why should this be important to an employer? Simply put, happy employees are more engaged, cooperative, innovative, and committed, and will more likely make a significant difference in the bottom line of your company.”*. Ao longo da publicação o autor questiona o significado da Felicidade nos dias de hoje, tendo em conta os fatores políticos e sociais em que se vive. Por vezes a Felicidade, mesmo dentro das organizações, é encarada como “um estado de publicação” momentânea e apenas de “show off” para o exterior, algo que nunca deveria acontecer.

Também Lings (1999) refere que a Felicidade tem de ser o objetivo final do Marketing seja a nível interno ou externo para a organização. A Felicidade tem de ser o resultado

final para os colaboradores internos, fornecedores, clientes e parceiros. A organização como um todo deve ser geradora de Felicidade em todos os sentidos.

2.8. Felicidade VS Desempenho Individual e Comprometimento Organizacional

Fisher (2010) refere que, vários indivíduos, como estudantes, professores ou líderes de empresas relacionam o estado de Felicidade e satisfação laboral a resultados positivos na sua performance individual. Desde 1939 que autores como Lewin, Lippitt, & White, (1939) defendem que um elevado Desempenho Individual advém de colaboradores que estão felizes e sobretudo motivados com a sua organização.

A bibliografia existente tem direcionado o conceito da Felicidade para o indivíduo como elemento único e pessoal, no entanto, existem autores que têm vindo a modificar esta ideologia. Warr (2009) defende que a Felicidade pode depender de vários elementos influenciadores, tais como a satisfação pessoal, satisfação profissional, Comprometimento Afetivo e o bem-estar no trabalho. De uma forma redundante todos estes elementos se correlacionam positivamente, tendo em conta que se relacionam com o bem-estar do indivíduo, sendo também benéfico para a sua própria organização e liderança.

Fisher (2010) reforça que o comprometimento organizacional é um dos conceitos mais relacionados com a Felicidade, algo que também outros autores já mostraram. A autora mostra que por um lado, o comprometimento normativo/instrumental envolve ficar na organização pelos incentivos existentes e não porque valorizam a sua organização. Por outro lado, o Comprometimento Afetivo pressupõe que o indivíduo esteja ligado aos objetivos e valores da organização, sendo que esses sentimentos transmitam Felicidade para o próprio.

A relação que existe entre a satisfação laboral e a performance do indivíduo tem sido estudada ao longo do tempo por alguns autores já mencionados neste estudo. Fisher

(2010), acredita que colaboradores felizes são mais produtivos e eficazes no seu trabalho. Sendo que a satisfação laboral também depende de muitos outros fatores, como a identificação com a organização, a motivação, o sistema de remuneração e incentivos, entre outros elementos.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

3. Metodologia

Neste capítulo será apresentado o modelo conceptual deste estudo, bem como as hipóteses de estudo que se pretendem explorar, serão apresentados os métodos de recolha da informação, população e amostra. De seguida são explicadas e apresentadas as medidas utilizadas para estudar as variáveis em estudo e será exposta a forma como o questionário foi construído, indo ao encontro do objetivo deste estudo.

3.1. Apresentação do Modelo Conceptual

O modelo aqui apresentado foi o resultado da pesquisa efetuada em redor do tema e das variáveis que podem ser estudadas em consonância com o Marketing Interno. Após uma reflexão sobre as variáveis de estudo, foram consideradas o Desempenho Individual e o Comprometimento Afetivo, tendo como variável mediadora a Felicidade, tal como já foi apresentado e contextualizado anteriormente.

A questão base deste estudo é: “A importância do Marketing Interno no Comprometimento Afetivo e desempenho dos colaboradores: o papel mediador da Felicidade”.

Tendo em conta as hipóteses de estudo, pretende-se testar as seguintes:

H1 – o Marketing Interno relaciona-se positivamente com o Desempenho Individual.

H2 – o Marketing Interno relaciona-se positivamente com o Comprometimento Afetivo.

H3 – o Marketing Interno relaciona-se positivamente com a Felicidade.

H4 – A Felicidade exerce um papel mediador na relação entre o Marketing Interno e o Desempenho Individual.

H5 - A Felicidade exerce um papel mediador na relação entre o Marketing Interno e o Comprometimento Afetivo.

Estudar e testar estas hipóteses irá permitir que se compreenda o nível de Comprometimento Afetivo e consciencialização do Desempenho Individual, compreender a forma como os colaboradores sentem que são acolhidos pela organização

a nível de estratégias de Marketing Interno implementadas e, sobretudo, a transparecer o nível de Felicidade que existe atualmente e a forma como o mesmo influencia as variáveis anteriores.



Figura 5. Modelo Conceptual

3.2. Método de Recolha da Informação, População e Amostra

3.2.1. Recolha de dados

De forma a recolher as informações necessárias para a elaboração deste estudo, foi realizado um questionário que é apresentado no anexo deste documento. O questionário foi realizado em consonância com escalas previamente testadas e validadas por outros autores e as suas questões focam as 4 variáveis implícitas neste estudo, o Marketing Interno, a Felicidade, o Desempenho Individual e o Comprometimento Organizacional.

Em todas as questões e através da escala de *Likert* (de 1 a 7), o indivíduo refere que “a afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim” no número 1 ou que “a afirmação aplica-se completamente a mim”, referente ao número 7, tal como indicado na figura seguinte:

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5	6	7

Figura 6. Escala de Likert

De forma a contextualizar este estudo e a caracterizar a amostra integral do mesmo foram colocadas algumas questões demográficas no final do questionário. Desta forma permite-se caracterizar melhor a amostra que respondeu ao mesmo e retirar conclusões mais aprofundadas e dirigidas a uma determinada tendência.

Na parte inicial deste questionário é apresentada a questão que define se o indivíduo trabalha ou trabalhou há menos de 3 meses sendo este um fator importante, tendo em conta as variáveis de estudo, que preveem que o indivíduo trabalhe há mais do que 3 meses para ter uma melhor perceção do Marketing Interno da organização.

Antes do lançamento do questionário foi realizado um pré teste a alguns indivíduos de forma a evitar erros antes do envio do mesmo. O questionário foi enviado por via informática, para vários emails de pessoas conhecidas da autora deste estudo e de seguida foi realizada uma divulgação nas redes sociais, nomeadamente na conta de *Facebook*, *Instagram* e outros grupos. O questionário foi lançado oficialmente a 28 de Fevereiro de 2018 e terminada a sua recolha a 15 de Maio de 2018.

3.2.2. Instrumentos de medida/ Escala

Marketing Interno

Para estudar a variável do Marketing Interno, apelou-se à consciencialização do indivíduo para o conceito, levando o mesmo a pensar quais as estratégias de comunicação interna que existem na sua empresa e de que forma é que o afetam diretamente. Para este fim, foi utilizada a escala de *Internal Marketing* de Narteh (2012).

As questões efetuadas foram:

1. A minha empresa incentiva-me a tomar iniciativas
2. A minha empresa tem vários canais interativos de comunicação
3. Os colaboradores da minha empresa estão constantemente em formação
4. A minha empresa permite-me usar o meu próprio julgamento na resolução de problemas
5. A minha empresa tem uma estratégia de comunicação
6. A minha empresa possui uma política de comunicação interna eficaz
7. A minha empresa aumenta os meus sentimentos de eficácia
8. A minha empresa confia em mim para fazer bons julgamentos
9. A minha empresa promove a aprendizagem entre os colaboradores
10. A formação promovida pela empresa está direcionada para que os colaboradores possam satisfazer as necessidades dos clientes.
11. Os salários na minha empresa são competitivos o que ajuda a reter os colaboradores
12. Os colaboradores da minha empresa estão motivados para permanecer no seu trabalho

Comprometimento Organizacional – Componente afetiva

O estudo desta variável foi abordado com base na escala utilizada pelos autores Rego et al. (2011).

As questões desta escala levaram o indivíduo a questionar-se sobre a forma como se sente envolvido com a sua empresa e como é que essa relação influencia o seu comprometimento com a mesma.

As questões efetuadas foram:

1. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta empresa.
2. Tenho uma forte ligação de simpatia por esta empresa
3. Sinto-me “parte da família” da minha empresa

Desempenho Individual

Para estudar o Desempenho Individual foi utilizada a medida de Staples, et al (2006) adotada por Rego & Cunha (2008) num artigo que relata claramente a forma como o comprometimento e a eficácia pessoal podem ser afetados tendo em conta a nova era digital que o mercado de trabalho atravessa.

Esta escala permite ao indivíduo refletir sobre o seu comportamento a nível laboral, tendo em conta o *feedback* da chefia e a forma como essa mensagem chega ao entrevistado.

As questões efetuadas foram:

1. Sou um empregado eficaz
2. Os meus colegas vêem-me como um empregado bastante produtivo
3. Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho
4. O meu superior vê-me como um empregado eficaz

Felicidade

A componente da Felicidade foi medida através da escala adaptada de Daniels (2000) levando o indivíduo a refletir sobre o seu estado espírito relativamente à sua empresa e ao trabalho que desenvolve na mesma.

As questões efetuadas foram:

1. Sinto-me molestado/a/ incomodado/a
2. Cheio (a) de energia
3. Ativo (a)
4. Feliz
5. Entusiasmado
6. Tenso (a)
7. Otimista
8. Deprimido (a)/ abatido(a)
9. Alerta
10. Preocupada(a)
11. Bem disposto (a)
12. Irritado (a)

3.3 Caracterização da amostra

3.3.1. Variáveis demográficas

As variáveis estudadas anteriormente foram complementadas com outras informações de carácter demográfico, de forma a contextualizar e caracterizar a amostra que respondeu a este estudo, nomeadamente o género, idade, habilitações literárias (1º Ciclo do Ensino básico - 2º Ciclo do Ensino básico - 3º Ciclo do Ensino básico - Ensino Secundário - Bacharelato/Licenciatura - Mestrado – Doutoramento, se a empresa onde trabalha é pública ou privada, dimensão da empresa (Menos de 10 trabalhadores (microempresa) 10 a 49 trabalhadores (pequena empresa) - 50 a 249 trabalhadores (média empresa) - Mais de 249 trabalhadores (grande empresa)), sector de atividade da empresa e por último a antiguidade.

3.3.2. Amostra

Foram recolhidos 147 questionários, sendo que para esta investigação a amostra por conveniência retirada é composta por 142 indivíduos, que responderam anonimamente ao questionário que lhes foi enviado e tendo em conta que trabalham há pelo menos 3 meses. Só desta forma seria possível retirar dados válidos para o estudo das variáveis em questão, tendo experiência que o comprove e sobretudo tempo de integração necessário.

De forma a contextualizar e a caracterizar a amostra geral poderão retirar-se os seguintes dados:

- I. Considerando os 142 indivíduos que responderam e tendo em conta o seu género, 34 (representando 23.9%) são do género masculino e os restantes 108 (representando 76.1%) do género feminino.

Género:

142 respostas

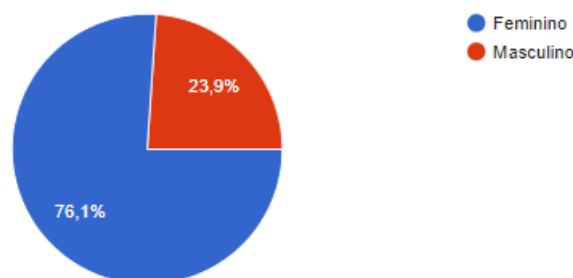


Figura 1

- II. Tendo em conta a idade dos indivíduos que responderam ao questionário observa-se que 111 (representando 78.2%) têm idades compreendidas entre os 18 a 35 anos, 24 (representando 16.9%) tem idades compreendidas entre os 35 e 45 anos. Sendo as menores percentagens os indivíduos que apresentam idades compreendidas entre 45 a 55 anos ou mais (representando as percentagens de 4.2% e 0.7%).

Idade

142 respostas

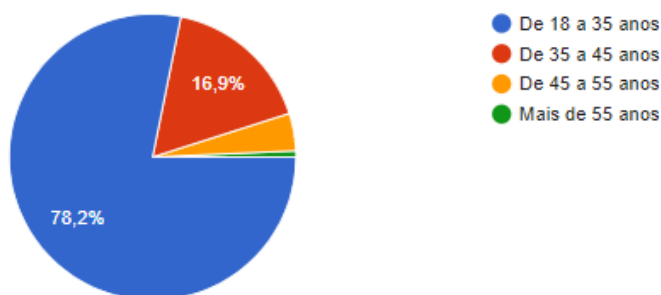


Figura 8. Idade dos inquiridos

- III. Tendo em conta as habilitações literárias dos indivíduos inquiridos, a grande percentagem é de indivíduos licenciados que são 78 (representando 54.9%). A percentagem seguinte engloba os inquiridos com o nível de Ensino Secundário (representando 21.1%) e 27 indivíduos são alunos com grau de Mestrado (representando cerca de 19%). Sendo que as menores percentagens são os graus de doutoramento e 3º Ciclo do Ensino Secundário (Representando 1.4% e 3.5%, respetivamente). Nenhum inquirido apresenta o grau de escolaridade de apenas do 1º e 2º Ciclo do Ensino básico.

Habilitações Literárias

142 respostas

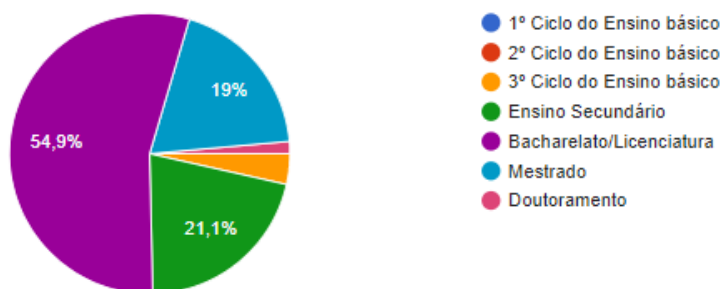


Figura 9. Habilitações Literárias do Inquiridos

- IV. 125 dos inquiridos trabalham no sector privado (representando 88%), os restantes 17 representam os que trabalham no sector público (representando 12%).

A empresa onde trabalha/trabalhou é pública ou privada?

142 respostas

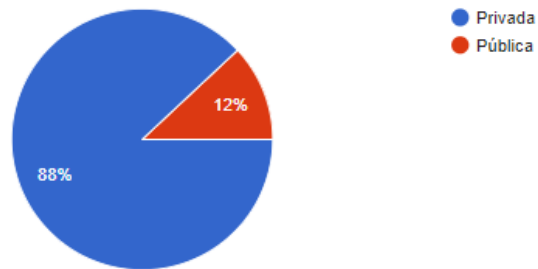


Figura 10. Tipo de empresa em que trabalham os inquiridos – Pública ou Privada

- V. Tendo em conta a dimensão da empresa de cada um dos inquiridos, observou-se que há uma percentagem muito semelhante para os tipos de empresa. A maior percentagem corresponde a empresas com mais de 249 trabalhadores, ou seja, em grandes empresas (representando 28.9%). 36 inquiridos trabalham numa média empresa (representando 25.4%). As empresas com dimensões menores do que 49 trabalhadores consideradas pequenas e microempresas têm as percentagens mais baixas (representam 24.6% e 21.1%, respetivamente).

Dimensão da empresa

142 respostas

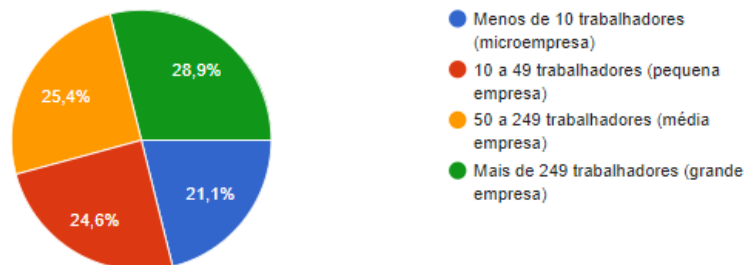


Figura 11. Dimensão da empresa dos inquiridos

VI. Relativamente ao sector de atividade, não houve um padrão de resposta definido, encontraram-se variados sectores, tendo em conta o facto de a resposta ser aberta, pois não sendo um fator influenciador, seria redutor se limitasse esta informação. Os sectores foram agrupados em áreas de forma a uniformizar a informação. Foram considerados os seguintes sectores:

- Administrativo
- Alimentar
- Apoio Familiar
- Indústria transformadora
- Serviços
- Política/Autarquia
- Automóvel
- Contabilidade/ Financeira / Banca
- Indústria Metalomecânica
- *Call-center*
- Saúde e bem-estar
- Combustíveis
- Comércio
- Consultoria
- Educação/ Formação
- Farmacêutica
- Hotelaria/ Restauração
- Imobiliário
- Informática
- Limpeza
- Marketing/ Comunicação/Publicidade
- Obras públicas
- Produção de vídeo
- Recursos Humanos
- Seguros
- Setor Social

- Tecnologias de Informação e Comunicação
- Transportes/logística e Distribuição
- Turismo

VII. No que diz respeito à antiguidade da empresa, 66 inquiridos trabalham no intervalo de 1 a 5 anos (representando 46.5%), a maior percentagem. 23.2% e 16.2% trabalham há menos de um ano e no intervalo de 5 a 10 anos respetivamente. Uma percentagem mínima trabalha no intervalo de dez a vinte anos e há mais de 20 anos (representando 9.2% e 4.9%)

Antiguidade na empresa – Há quanto tempo trabalha na empresa?

142 respostas

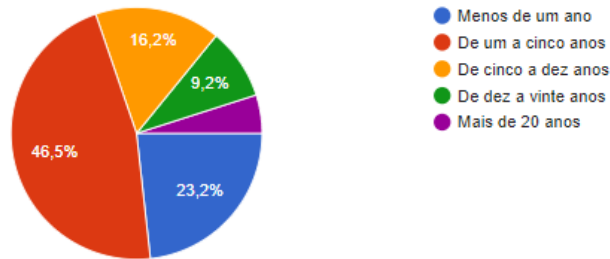


Figura 12. Antiguidade na empresa dos Inquiridos

3.4 Aperfeiçoamento das Escalas

O tratamento de dados foi efetuado através do *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences, versão 24)*. Após a introdução dos dados no *SPSS* procedeu-se a uma análise prévia dos dados para se identificar possíveis erros. Não foi verificada a existência de valores em falta, sendo que depois da primeira questão os inquiridos tinham de responder a todo o questionário obrigatoriamente para o terminarem.

3.4.1. Estudo preliminar com base na correlação de cada item com a totalidade da escala

De forma a determinar a correlação das variáveis, foram analisados todos os itens individualmente. Caso apresentassem uma correlação inferior a 0.25, os mesmos seriam eliminados da escala de forma a evitar que a análise fatorial realizada posteriormente ficasse deturpada e sem resultados determinantes. Perante esta análise, foram retirados 6 itens da escala da Felicidade e 5 itens da escala do Marketing Interno, pela sua baixa correlação inferior a 0.25, foram assim abandonados do estudo. As restantes escalas (Comprometimento Afetivo e Desempenho Individual), mantiveram-se com uma correlação superior a 0.25 e favoráveis ao estudo.

3.4.2. Estudo da Consistência interna das escalas (Alpha de Cronbach) e dimensionalidade das variáveis (Análise Fatorial Exploratória)

Para estudar a consistência interna das escalas é necessário avaliar a fiabilidade e validade dos dados. Desta forma é feito um estudo do Alpha de Cronbach.

Segundo Tavakol & Dennick (2011), o cálculo do Alpha de Cronbach tem sido uma prática recorrente em diversos estudos, porque permite analisar múltiplos itens, sabendo efetivamente se os mesmos são ou não relacionáveis e conclusivos. Este indicador pode variar de 0 e 1, sendo que valores acima de 0.70 demonstram uma maior confiabilidade e consequentemente uma maior consistência da mesma e os valores abaixo de 0.60 são de

facto insatisfatórios. Neste estudo os valores do Alpha de Cronbach variam entre (0.817 e 0.955), apresentando uma consistência muito positiva, sendo que a variável da Felicidade apresenta um Alpha de Cronbach de .955, a variável do Marketing Interno de .917, a variável do Desempenho Individual de .817 e a variável do Comprometimento Afetivo de .938.

ALPHA DE CRONBACH	CONSISTÊNCIA INTERNA
$\alpha \geq 0.9$	Consistência Interna Excelente
$0.9 > \alpha \geq 0.8$	Consistência Interna Muito boa
$0.8 > \alpha \geq 0.7$	Consistência Interna Aceitável
$0.7 > \alpha \geq 0.6$	Consistência Interna Questionável
$0.6 > \alpha \geq 0.5$	Consistência Interna Fraca
$\alpha > 0.5$	Consistência Interna Inaceitável

Tabela 1 - Consistência Interna tendo em conta o Alpha de Cronbach - Adaptado de Tavakol & Dennick, (2011)

A Análise Fatorial Exploratória permite analisar a dimensionalidade das variáveis, eliminando informação redundante e não interessante para o estudo. Este método permite que os dados sejam simplificados, uma vez que se reduz o número de variáveis a serem observadas, como defendido por Malhotra (2010, p.636) , “ *Factor analysis is a general name denoting a class of procedures primarily used for data reduction and summarization.*”

De forma a determinar a qualidade da amostra retirada da Análise Fatorial Exploratória, recorre-se à extração dos componentes principais através do critério Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), este critério permite analisar a variação das variáveis e a forma como certos fatores comuns estão presentes nessas variações. O valor deste critério varia entre 0 a 1 e é interpretado da seguinte forma indicada na tabela em baixo (Tabela 1).

Estatística de KMO	QUALIDADE DA ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA
0.90 – 1	AFE Muito Boa
0.80 – 0.90	AFE Boa
0.70 – 0.80	AFE Média
0.60 – 0.70	AFE Razoável
0.50 – 0.60	AFE Má
< 0.50	AFE Inaceitável

Tabela 2. Estatística de KMO | Qualidade da Análise Fatorial - Adaptado de Pestana, M. & Gageiro, (2008)

Neste estudo, o valor obtido para o critério de KMO é de 0.908, o que demonstra uma confiabilidade muito boa das variáveis e das escalas. Também pode verificar-se que a significância do teste de Bartlett é de 0,000, o que aponta que a correlação entre as variáveis é total, tal como pode ser observado na tabela 3.

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,908
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	2505,642
	gl	190
	Sig.	,000

Tabela 3. Resultados obtidos dos Testes de KMO e Bartlett

Assim, pode aferir-se que a análise fatorial exploratória efetuada neste estudo é adequada e apropriada para a aferição dos resultados deste estudo.

A análise dos componentes principais, tal como referido anteriormente, pretende reduzir os dados de forma a excluir possíveis suposições e sobretudo otimizar os mesmos para

que estes forneçam dados mais representativos e fortes para o estudo que se pretende efetuar Pestana & Gageiro (2008). Neste estudo, a variância total das variáveis é de 75.69% (valor que se pode verificar na tabela apresentada na tabela 4), sendo que a variância total das variáveis deverá ser pelo menos de 60%.

De seguida é efetuada a análise das comunalidades h^2 (ver tabela 4), onde se pode verificar que nenhuma das comunalidades é inferior a 0.50 (o valor de referência existente na literatura refere que este valor deve ser superior a 0.50, para que o estudo seja sustentável), sendo que todas estão consideravelmente acima deste valor.

A análise das comunalidades determina a proporção de variância total da variável explicada pelos fatores comuns e identifica ainda a quantidade de variância que uma variável partilha com as outras variáveis consideráveis no estudo. Pode ainda verificar-se que todas as variáveis são unidimensionais, porque medem apenas uma dimensão, tendo só um valor próprio em comum.

ITEM	DESCRIÇÃO	COMUNALIDADES	COMPONENTES			
		h^2	1	2	3	4
F2	Cheio (a) de energia.	0,888	0,825			
F3	Ativo (a).	0,714	0,740			
F4	Feliz.	0,878	0,852			
F5	Entusiasmado (a)	0,916	0,861			
F7	Otimista.	0,787	0,799			
F11	Bem-disposto (a)	0,766	0,824			
M1	A minha empresa incentiva-me a tomar iniciativas	0,653		0,632		
M2	A minha empresa tem vários canais interativos de comunicação	0,705		0,772		
M3	Os colaboradores da minha empresa estão constantemente em formação	0,680		0,769		
M5	A minha empresa tem uma estratégia de comunicação	0,744		0,834		
M6	A minha empresa possui uma política de comunicação interna eficaz	0,689		0,796		

M9	A minha empresa promove a aprendizagem entre os colaboradores	0,731		0,795		
M10	A formação promovida pela empresa está direcionada para que os colaboradores possam satisfazer as necessidades dos clientes.	0,696		0,759		
DI1	Sou um empregado eficaz	0,732			0,841	
DI2	Os meus colegas vêem-me como um empregado bastante produtivo.	0,661			0,738	
DI3	Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho.	0,614			0,727	
DI4	O meu superior vê-me como um empregado eficaz.	0,662	.		0,760	
C1	Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta empresa.	0,845				0,728
C2	Tenho uma forte ligação de simpatia por esta empresa.	0,920				0,762
C3	Sinto-me “parte da família” da minha empresa	0,858				0,782
Nº itens		20	6	7	4	3
Alphas de Cronbach			.955	.917	.817	.938
Variância Total explicada (Σ 75.69%)						
KMO = ,908						
Teste de Esfericidade de Barlett = 2505,642 / p-value = .000						

Tabela 4. Resultados da Análise Fatorial das escalas e Alfas de Cronbach finais.

3.5. Síntese

De forma a sintetizar o que foi analisado até agora através das análises efetuadas, podemos verificar que na descrição da Metodologia foi efetuada uma apresentação do modelo conceptual que se pretende defender neste estudo, bem como as hipóteses que se pretendem testar. De seguida foi apresentado o método da recolha de dados e a caracterização da amostra.

Seguiu-se para o aperfeiçoamento das escalas estudando a correlação de cada item, a consistência interna das mesmas e a sua validade. Terminando com a análise da dimensionalidade das escalas, através da análise fatorial exploratória, resultando 20 itens

na totalidade. Pode ainda verificar-se que todas as variáveis são unidimensionais, porque medem apenas uma dimensão, tendo só um valor próprio em comum.

Segundo os resultados obtidos até agora, as medidas utilizadas comprovam que são ajustadas aos dados que se pretendem retirar sendo que se verificam resultados favoráveis e fiáveis para as respetivas variáveis de estudo.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

4. Análise e Discussão dos resultados

No capítulo aqui apresentado, pretende efetuar-se uma análise empírica e descritiva dos dados recolhidos. Pretendemos verificar se o Marketing Interno se relaciona positivamente com as variáveis do Comprometimento Afetivo, do Desempenho Individual e da Felicidade, assumindo esta o papel de mediadora das referidas relações. Através de uma análise univariada irão analisar-se médias, desvios padrão, coeficientes de correlação de *Pearson* entre as variáveis e, posteriormente, uma análise multivariada de análises de regressões lineares hierárquicas.

4.1 Análise univariada dos dados

Tal como se pode verificar na tabela 5, em média os indivíduos inquiridos reconhecem que o Desempenho Individual (média=5.57) é elevado. De notar ainda que os mesmos se consideram colaboradores com um elevado nível de Comprometimento Afetivo (média=5.16). Os valores das médias para cada variável não apresentam valores muito diferentes à exceção do Desempenho Individual, que apresenta um valor notavelmente maior. O Desvio Padrão ultrapassa a unidade nas variáveis de Marketing Interno e Comprometimento Afetivo e Felicidade.

Estatística Descritiva			
	Média	Desvio Padrão	N
DI	5,5704	,73258	142
CA	5,1643	1,31832	142
F	4,7887	1,27052	142
MI	4,1449	1,32250	142

Tabela 5.. Estatística Descritiva

De seguida, foram exploradas e analisadas as correlações existentes entre as variáveis. Esta análise foi efetuada através do coeficiente de correlação de *Pearson*. Os valores padrão associados a este coeficiente são de -1 a 1, indicados como favoráveis para o estudo. Sendo que o valor 0 indica a não existência de uma relação linear, o valor 1 uma relação linear perfeita e -1 igualmente perfeita, mas inversa.

Neste estudo e tal como se pode verificar na tabela 6, os coeficientes de correlação de *Pearson* são, na sua maioria, moderados ($0,34 < r < 0,56$), sendo que o valor mais alto apresentado é de 0.73, na Felicidade e no Comprometimento Organizacional. Todas as correlações são significativas ao nível de 1%. Através desta análise e dos valores retirados pode aferir-se que é esperado que quanto maior for a Felicidade maior será Comprometimento Afetivo e vice-versa. Que o Marketing Interno apresenta um coeficiente alto em relação ao Comprometimento Afetivo e à Felicidade e moderado relativamente ao Desempenho Individual. Por fim, e tendo em conta estas análises, pode aferir-se que todas as variáveis apresentam uma correlação moderada/elevada.

Correlações		MI	DI	CA	F
Marketing Interno (MI)		1			
Desempenho Individual (DI)		,338**	1		
Comprometimento Afetivo (CA)		,533**	,411**	1	
Felicidade (F)		,558**	,454**	,732**	1

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

Tabela 6. Correlações

Para além da correlação entre as variáveis principais deste estudo, achou-se pertinente correlacionar o Marketing Interno, o Desempenho Individual, a Felicidade e o Comprometimento Afetivo com as variáveis demográficas colocadas no estudo: género, idade, habilitações literárias, dimensão da empresa, e antiguidade na empresa (ver tabela nº 7). Chen & Francesco (2000), defendem que esta análise é interessante porque permite

retirar conclusões sobre a relação de certas variáveis com a idade dos colaboradores ou com o tempo que os mesmos permanecem na empresa, por exemplo.

Estes fatores podem ser relevantes para o nível de comprometimento, Felicidade, Desempenho Individual e sobretudo porque contribuem para a criação de estratégias de Marketing Interno.

Correlações					
	Género	Idade	Habilitações Literárias	Dimensão da empresa	Antiguidade na empresa
MI	-0,012	0,160	0,029	0,071	,206*
DI	-,178*	-0,046	0,155	-0,045	0,033
C	-0,079	,231**	-0,011	-0,099	,204*
F	-0,058	,252**	0,032	-0,019	0,139
**. A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).					
*. A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).					

Tabela 7. Correlações com variáveis demográficas

Tal como se pode verificar na tabela nº7, as correlações existentes são aparentemente baixas, pois apresentam uma associação linear entre ($0.20 < r < 0.39$). Observa-se que a variável do Desempenho Individual apresenta uma correlação negativa de muita fraca intensidade (-,178*). As restantes correlações estatisticamente significativas apresentam uma correlação moderada. A correlação com maior intensidade foi verificada entre as variáveis da Felicidade e da Idade, embora sendo baixa mostra que a Felicidade tem uma relação positiva com o aumento da idade. Uma relação igualmente positiva foi verificada entre a variável do Comprometimento Afetivo e da idade. Relativamente à antiguidade

na empresa, verificou-se uma correlação positiva com as variáveis de Marketing Interno e o Comprometimento Afetivo, com valores de ,206 e ,204, respectivamente. No que diz respeito às restantes correlações analisadas não foi possível verificar significância estatística.

4.2. *Análise multivariada dos dados*

A análise multivariada dos dados pretende aferir a relação existente entre a variáveis do estudo. Sendo que neste estudo, pretende-se relacionar o Marketing Interno, com o Comprometimento Afetivo e o Desempenho Individual, tendo como papel mediador a Felicidade. A análise multivariada é efetuada através do modelo de regressão linear, porque permite analisar o comportamento de uma variável dependente perante uma ou mais variáveis independentes. Para além de relacionar as mesmas, esta análise permite verificar a intensidade dessa relação.

Para compreender e prever esse comportamento das variáveis é necessário verificar alguns pressupostos como a normalidade, homocedasticidade e a não autocorrelação de resíduos.

Iniciando pela análise da normalidade, este fator é analisado pelo histograma de resíduos, que se pode verificar nas figuras seguintes nº13, 14 e 15. Não há desvios consideráveis em relação à curvatura normal, concluindo-se assim que a distribuição dos resíduos é normal.

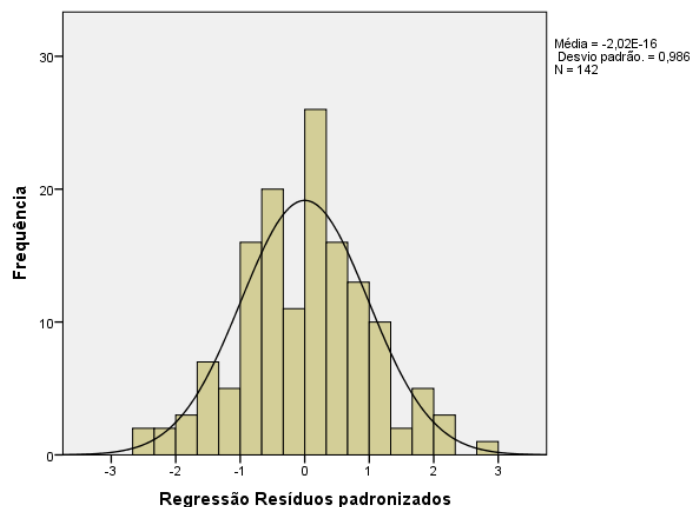


Figura 13. Histograma dos resíduos da variável dependente Desempenho Individual

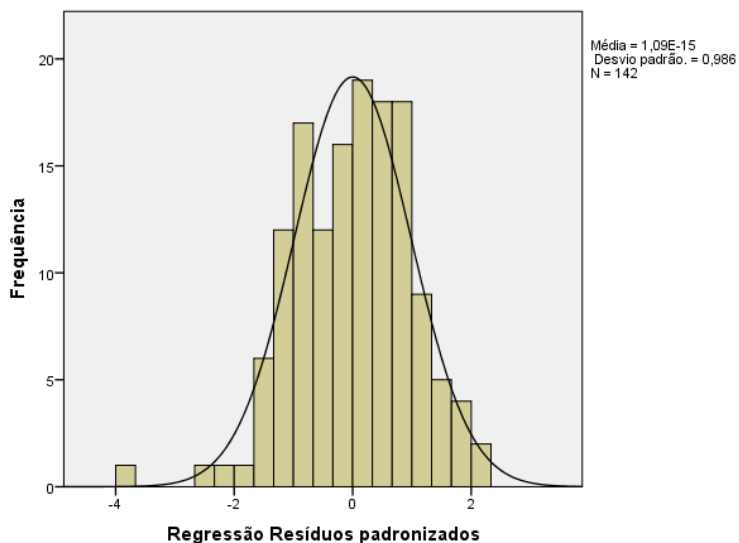


Figura 14. Histograma dos resíduos da variável dependente Comprometimento Afetivo

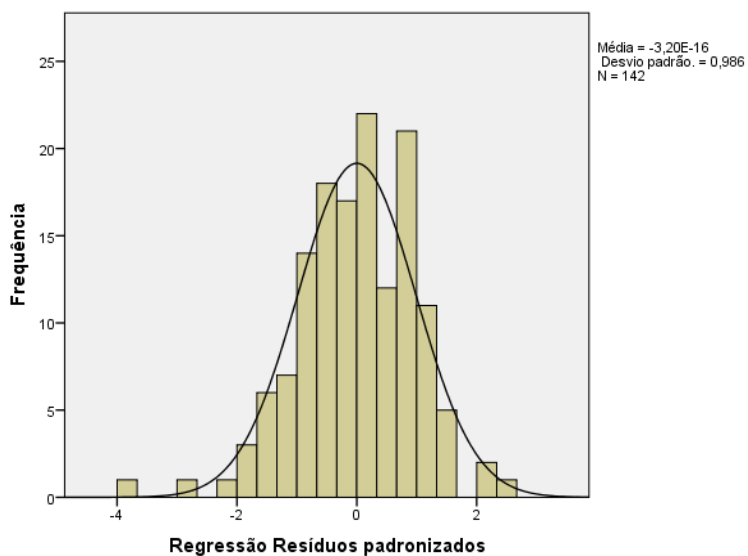


Figura 15. Histograma dos resíduos da variável dependente Felicidade

Relativamente à homocedasticidade, pode verificar-se (ver nas figuras 16,17 e 18) que as relações existentes entre os resíduos presentes no eixo Y (Sresid) e no eixo X (Zpred) nos

gráficos de dispersão Scatterplot apresentam um padrão não aleatório em relação ao eixo horizontal zero, verificando-se também que este pressuposto é verificado.

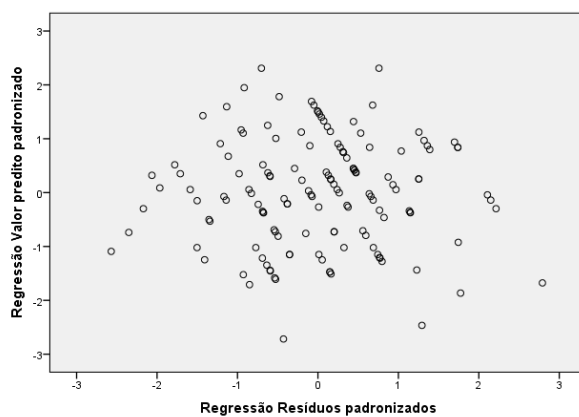


Figura 16. Gráfico de dispersão dos resíduos estandardizados da variável do Desempenho Individual

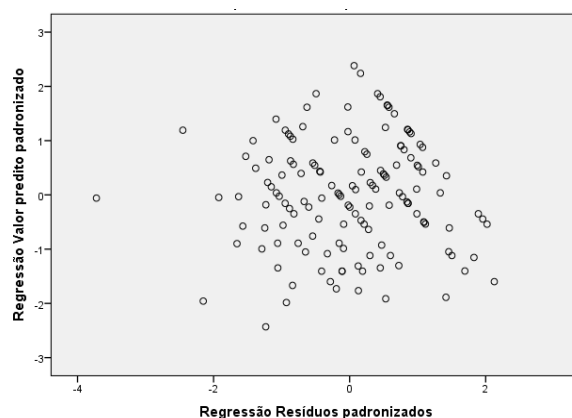


Figura 17. Gráfico de dispersão dos resíduos estandardizados da variável do Comprometimento Afetivo

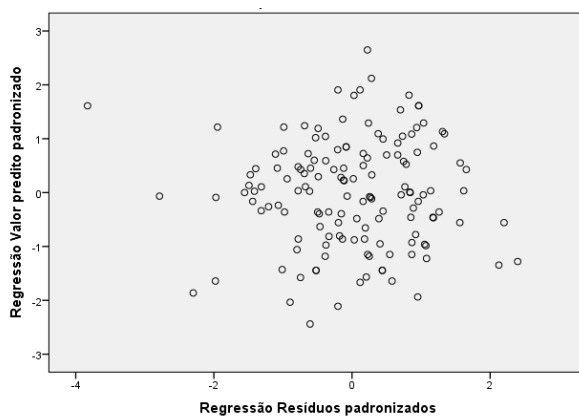


Figura 18. Gráfico de dispersão dos resíduos estandardizados da variável da Felicidade

Tendo em conta o pressuposto de não autocorrelação de resíduos, neste estudo não será validado tendo em conta que os dados do mesmo foram recolhidos num determinado momento e não sequencialmente.

4.2.1. Relação entre o Marketing Interno e as variáveis de Desempenho Individual, Comprometimento Afetivo e Felicidade.

De seguida é apresentada a tabela nº 8, onde são apresentados os resultados obtidos da análise das relações entre as variáveis. Esta análise foi efetuada por 2 etapas distintas.

Na 1ª etapa foram inseridas variáveis de controlo, como a antiguidade, o género e a idade, por terem sido aquelas em que verificamos anteriormente alguma correlação com as variáveis em estudo.

Na 2ª etapa foi inserida a variável independente do Marketing Interno de forma a explicar a variância por ela explicada e assim testar as hipóteses 1,2 e 3.

	Variáveis de controlo	Desempenho Individual	Comprometimento Afetivo	Felicidade
1º Etapa	Género	-.171*	-.088	-.080
	Idade	-.040	.195*	.245**
	Antiguidade	-.032	.127	.044
	Teste F	1.593	3.878	3.607
	R2 Ajustado	.012	.058	.053

2º Etapa	Género	-.169*	-.084	-.077
	Idade	-.075	.145*	.191
	Antiguidade	-.029	.539	-.047
	Marketing Interno	.354***	.500***	.536***
	Teste F	6.159	15.776	18.098
	R2 Ajustado	.128	0.295	.327
	ΔR2 Ajustado	.116	.237	.274

*p<0.05
**p<0.01
***p<0.001

Tabela 8. Regressões Hierárquicas: Relação entre o Marketing Interno e as variáveis de Desempenho Individual, Comprometimento Afetivo e Felicidade.

Relativamente às variáveis de controlo pode verificar-se que a variável de controlo Idade é a única que apresenta valores significativos quando relacionada com o Comprometimento Afetivo e a Felicidade.

Com esta análise, é possível verificar que a variável dependente do Desempenho Individual tem um valor de F de 6.159 significativo ao nível de .000, que por sua vez é explicada através da variável de Marketing Interno em cerca de 12% (variância única). Também pode ser verificado que a variável dependente do Comprometimento Afetivo tem um valor de F de 15.776 significativo ao nível de .000. A mesma também é explicada através da variável de Marketing Interno em cerca de 24% (variância única). A variável mais explicada pelo Marketing Interno é a variável da Felicidade que com um F significativo de 18.098, é explicada pela variável do Marketing Interno em cerca de 27%. Assim, pode aferir-se que nas regressões aqui estudadas obteve-se um coeficiente significativo ao nível de 0% ($p=.000$), sendo possível suportar as hipóteses 1,2 e 3.

4.2.2. Mediação da Felicidade na relação entre o Marketing Interno e o Desempenho Individual e Mediação da Felicidade na relação entre o Marketing Interno e o Comprometimento Afetivo.

Além das relações estudadas anteriormente, e de forma a testar as hipóteses 4 e 5 do estudo aqui apresentado, foram realizados testes de mediação para compreender a importância da Felicidade como mediadora da relação existente entre o Marketing Interno e o Desempenho Individual e como mediadora da relação existente igualmente entre o Marketing Interno e o Comprometimento Afetivo.

Baseando-se em alguns autores, a mediação apenas é plausível se se validar a existência de algumas condições específicas e que segundo Baron & Kenny (1986) são as seguintes:

1. A variável independente, neste estudo o Marketing Interno, tem de explicar a variável dependente, o Desempenho Individual e o Comprometimento Afetivo.
2. A variável independente, neste estudo o Marketing Interno, tem de explicar a variável mediadora, a Felicidade.
3. A variável mediadora, a Felicidade, tem de explicar a variável dependente, o Desempenho Individual e o Comprometimento Afetivo.
4. Quando se introduz na regressão as variáveis independentes (Marketing Interno) e mediadora (Felicidade) na predição da variável dependente (Desempenho Individual e Comprometimento Afetivo), o poder preditivo da variável independente baixa, alcançando uma mediação parcial ou reduzindo-se mesmo a zero, alcançando-se assim uma mediação total.

Tendo em conta estas condições, neste estudo verifica-se a existência destas 3 condições, 1,2 e 3 e na tabela nº 7 são apresentados os resultados obtidos de ambas as mediações.

1º Etapa	Variáveis de controlo	Desempenho Individual	Comprometimento Afetivo
	Género	-.171*	-0,088
	Idade	-.040	.195*
	Antiguidade	-.032	.127
	Teste F	1.593	3.878
	R2 Ajustado	.012	.058

2º Etapa	Género	.169*	.084
	Idade	.075	.145*
	Antiguidade	-.029	.539
	Marketing Interno	.354***	.500***
	Teste F	6.159	15.776
	R2 Ajustado	.128	0.295
	ΔR2 Ajustado	.116	.237

3º Etapa	Género	-.137	-.037
	Idade	.154	.026
	Antiguidade	.009	.071
	Marketing Interno	.133	.168*

Felicidade	.412***	.619***
Teste F	9.719	35.501
R2 Ajustado	.236	.550
ΔR2 Ajustado	.108	.255

Tabela 9. Regressões Hierárquicas: Mediação da Felicidade na relação entre o Marketing Interno e o Desempenho Individual e Mediação da Felicidade na relação entre o Marketing Interno e o Comprometimento Afetivo.

*p<0.05
**p<0.01
***p<0.001

Ao introduzir a variável da Felicidade e a variável do Marketing Interno como variáveis independentes na explicação da variável do dependente do Desempenho Individual no modelo de regressão linear, é possível observar-se que a relação entre as variáveis deixa de ser significativa ($\beta = .133$, $p\text{-value} > .05$). No entanto, o efeito da Felicidade sobre a variável do Desempenho Individual mantém-se positivo ($\beta = .412$) e significativo ao nível de .000. Assim, pode aferir-se que no caso do Desempenho Individual, a mediação é total pois a relação Marketing Interno - Desempenho Individual deixa de ser significativa. Desta forma valida-se a hipótese nº 4, pois a variável Felicidade está a mediar totalmente a relação que existe entre o Marketing Interno e o Desempenho Individual.

Quando se introduz a Felicidade e a variável do Marketing Interno como variáveis independentes na explicação da variável do Comprometimento Afetivo, a variável não deixa de ser totalmente significativa. ($\beta = .168$, $p\text{-value} < .05$). Quando é observado o efeito da Felicidade sobre a variável do Comprometimento Afetivo, esta última mantém-se positiva ($\beta = .619$) e significativa ao nível de .000. Neste caso a mediação é parcial porque o poder preditivo do Marketing Interno decresce, não perdendo a significância total.

No ponto 3 dos pressupostos de Baron & Kenny (1986), a Felicidade deve explicar o DI e o CA. Desta forma, a tabela 8 permite observar a introdução da Felicidade como variável independente na explicação da variável do Desempenho Individual e do

Comprometimento Afetivo. O efeito da Felicidade sobre a variável do Desempenho Individual é positivo ($\beta=.485$) O mesmo acontece com a variável do Comprometimento Afetivo, e significativo ao nível de .000. ao adicionar-se a Felicidade na análise verifica-se que o efeito da mesma é positivo ($\beta=.712$) e significativo ao nível de .000. Desta forma confirma-se o pressuposto 3.

1º Etapa	Variáveis de controlo	Desempenho Individual	Comprometimento Afetivo
	Género	-.171*	-0,088
	Idade	-.040	.195*
	Antiguidade	-.032	.127
	Teste F	1.593	3.878
	R2 Ajustado	.012	.058

4º Etapa	Variáveis de controlo	Desempenho Individual	Comprometimento Afetivo
	Género	-0.132	-0.031
	Idade	-0.158	0.021
	Antiguidade	0.010	0.095
	Felicidade	0.485***	0.712***
	Teste F	11.499	41.397
	R2 Ajustado	0.229	0.534
$\Delta R2$ Ajustado	0.217	0.476	

Tabela 10. Regressões Hierárquicas: 3º Pressuposto de Baron Kenny (1986).

*p<0.05
**p<0.01
***p<0.001

4.2.3. Conclusão da Análise de resultados

O objetivo do presente estudo consistiu na análise da relação existente entre o Marketing Interno com o Desempenho Individual, o Comprometimento Afetivo e a Felicidade sendo que, este último constitui também um importante fator mediador. Observando os resultados obtidos conjuntamente com os objetivos do estudo, permitiu-se a compreensão aprimorada da validação das hipóteses de investigação.

Deste modo, pode considerar-se que o Marketing Interno exerce uma influência positiva dentro de uma organização sendo que esse constitui também uma ferramenta crucial para o desempenho dos colaboradores no exercício das suas funções e, conseqüentemente, da própria organização onde estão inseridos. Seguindo esta linha de pensamento, pode afirmar-se que a utilização de estratégias de Marketing Interno previamente definidas, as empresas poderão investir nos seus colaboradores de modo a reforçar o seu envolvimento com a organização e, sobretudo, elevar os seus níveis de satisfação pessoal.

Apesar de não se terem encontrado, durante a realização do presente trabalho, estudos que investigassem ou relacionassem todas as variáveis aqui tratadas, simultaneamente, diversos autores encontrados na bibliografia estudada contribuíram para a afirmação das hipóteses que se pretendiam testar com este estudo.

A 1ª Hipótese pretendia relacionar o Marketing Interno com o Desempenho Individual do colaborador. Neste estudo o MI tem efeito na variável do DI sendo que 11.6% da variância da variável dependente DI é influenciada pelo MI. Estes resultados fazem sentido e vão ao encontro de Karatepe & Cyprus (2016) que estudaram os efeitos da realização dos objetivos da organização e do apoio organizacional percebido no desempenho do trabalho. Estas são relações muito próximas do Marketing Interno porque o próprio apoio organizacional pode ser dado através de estratégias definidas e delineadas através da utilização do Marketing Interno. O apoio organizacional reflete-se na percepção do colaborador e sobretudo no seu desempenho.

Suporta-se assim a hipótese 1:

H1 – o Marketing Interno relaciona-se positivamente com o Desempenho Individual.

A 2ª Hipótese pretendia relacionar de forma positiva o Marketing Interno com o Comprometimento Organizacional – numa perspectiva afetiva. Nos resultados obtidos o MI tem efeito na variável do CA sendo que cerca de 23.7% da variância da variável dependente CA é influenciada pelo MI.

Os resultados vão ao encontro de Bailey et al (2016), que claramente expõem esta ideia. A diferenciação das empresas e a forma como se destacam no mercado advêm muito do seu “produto interno”. O *focus* está nos seus colaboradores e na forma como se sentem comprometidos com a sua entidade patronal. A relação que se estabelece entre ambos, reflete-se na motivação e sobretudo nos sentimentos que têm pela organização. Bailey et al (2016) refere ainda que o lado emocional e afetivo dos colaboradores têm sido alvo de exploração por parte de certas organizações que procuram otimizar os seus recursos e reorganizar as suas funções.

Suporta-se assim a hipótese 2:

H2 – o Marketing Interno relaciona-se positivamente com o comprometimento.

A 3ª Hipótese testa a relação positiva entre o Marketing Interno e a Felicidade. Nos resultados obtidos o MI tem efeito na variável da F sendo que cerca de 27.4% da variância da variável dependente F é influenciada pelo MI. Embora a Felicidade Organizacional dependa de outros factores, como o *stress*, o apoio organizacional, o sistema de incentivos etc, neste estudo entende-se que este é um factor bastante influenciável pelo Marketing Interno.

A Felicidade é um tema recente numa vertente organizacional, mas tem sido encarada como um fator essencial a ter em conta em cada ação interna ou externa dentro de uma organização. Um colaborador Feliz trabalha melhor, mais motivado e sobretudo consciente da sua importância para a organização, (Fisher 2010).

Suporta-se assim a hipótese 3:

H3 – o Marketing Interno relaciona-se positivamente com a Felicidade.

Tal como dito anteriormente, a Felicidade é um tema recorrente nas organizações que estão cada vez mais conscientes da sua importância. O Marketing Interno pode influenciar positivamente o Desempenho Individual do colaborador, mas e se este for feliz? E se não for? A Felicidade tem um papel mediador nesta relação, algo que se pode verificar neste estudo de uma forma clara.

O seu papel mediador na relação do Marketing Interno e do Comprometimento Afetivo, é parcial, mas ainda assim apresenta significância que deve ser relevante para concluir que de facto a Felicidade deve estar presente e que deve ser trabalhada de forma a que todas as variáveis funcionem como um todo e em consonância.

Suportam-se assim as hipóteses 4 e 5:

H4 – A Felicidade exerce um papel mediador na relação entre o Marketing Interno e o Desempenho Individual.

H5 - A Felicidade exerce um papel mediador na relação entre o Marketing Interno e o comprometimento.

5. Conclusão

5.1. Implicações práticas para o Marketing Interno

Tendo em conta alguns estudos anteriores, diversos autores (Bailey et al., 2016; Naghi & Preda, 2015; Wieseke et al., 2009) defendem que o Marketing Interno é uma ótima ferramenta para o desenvolvimento de estratégias que visam melhorar e redefinir a Satisfação no trabalho, o Comprometimento Organizacional, as consequências nas relação interpessoais e sobretudo a mudança na gestão da Liderança. Desta forma percebe-se que uma organização mais consciente da importância do Marketing Interno, é uma organização preparada, com profissionais alinhados com a mesma, o que poderá constituir uma vantagem competitiva face a outras organizações que não tenham a mesma consciência e que não utilizem o marketing interno como parte integrante da sua estratégia.

Deste modo, pode afirma-se que colaboradores felizes que conseqüentemente aprimoram o seu Desempenho Individual e que reforçam o seu comprometimento com a organização para a qual trabalham originarão a médio/longo prazo melhores resultados para a mesma.

Este é um tema atual que já se encontra presente em várias organizações pelo que, este estudo poderá contribuir de forma interessante para a aplicação de medidas que promovam o desenvolvimento do Marketing Interno nas organizações, tornando-as não só mais conscientes da importância da felicidade dos seus colaboradores que constitui um fator essencial para o seu alinhamento com as mesmas, como também em organizações que, conseqüentemente, aprimoram os seus resultados.

As estratégias de Marketing Interno funcionam, em grande parte, a nível de ações com uma forte vertente prática aplicada dentro das organizações. Empresas reconhecidas internacionalmente usam ações bastante interessantes de forma a promover uma relação mais direta e próxima com os colaboradores. Deste modo, a formação prática e teórica deve ser considerada de forma a que se aposte em práticas que permitam ativar o lado afetivo do colaborador como a celebração do seu dia de aniversário e a oferta de

lembranças simbólicas em dias especiais com por exemplo o dia do pai/mãe, do trabalhador ou da criança.

Existem outras atividades que podem ajudar na interação entre a entidade patronal e os colaboradores, tais como o desenvolvimento de vários canais de comunicação (como por exemplo a newsletter interna que permite a colaboração dos colaboradores internos), o incentivo a desempenhar outras funções na empresa e a troca de experiências entre colegas. Este tipo de ação permite que haja uma interação interpessoal e grupal, que as pessoas se conheçam e se sintam melhor no seu ambiente organizacional.

O que se pretende com este tipo de ações, é a sinalização da atenção dos colaboradores provocando o seu entusiasmo indo ao encontro do seu lado mais pessoal, afetivo e das suas necessidades individuais dentro da organização, originando, como resultado final, a felicidade e motivação o que reforçará o seu comprometimento e melhoria do desempenho individual.

É notável o facto de as organizações se estarem a consciencializar para a importância do Marketing Interno e da redefinição de estratégias de aplicação do mesmo de forma a seguirem o mercado e as suas tendências em constante mutação, daí que este estudo se considere relevante para linhas de investigação futuras que deverão reforçar a importância de se acompanhar o mercado e de o Marketing Interno o dever de acompanhar em toda a sua linha do tempo.

5.2. Limitações do estudo e linhas de investigação futura

Este é um estudo baseado numa amostragem por conveniência e composta por 142 indivíduos, que responderam anonimamente ao questionário que lhes foi enviado e tendo em conta que trabalham há pelo menos 3 meses. Existe alguma incerteza neste tipo de estudo, sobretudo pelo tamanho da amostra o que pode dificultar a representatividade da amostra. Sugere-se que este estudo seja aplicado a sectores de atividades diferentes ou organizações específicas e identificadas de forma a analisar uma amostra mais definida e caracterizada.

A zona geográfica também poderá ser um elemento influenciador, tendo em conta que o mesmo foi lançado na zona geográfica de Leiria, houve uma influência muito relevante. O estudo poderá ser interessante quando aplicado a outras zonas geográficas e com outro nível populacional e de maior número de sectores.

Podsakoff et tal (1990) são autores que revelam a importância do período temporal escolhido para a realização de cada estudo. O facto deste estudo ter sido efetuado num momento único temporal, poderá influenciar o risco da variância do método comum.

Tendo em conta a temática deste estudo e a literatura encontrada, será interessante comparar e tirar conclusões relacionando o Marketing Interno com outro tipo de variáveis, nomeadamente a liderança, a gestão dos recursos humanos e outros fatores motivacionais e comportamentais dos membros internos das organizações.

Esta é uma temática que “toca” todos os sectores e que se pode aplicar em todas as realidades organizacionais. A nível estratégico este poderá ser um estudo a ter em conta em situações de risco motivacional interno. O Marketing Interno demonstra ser uma ferramenta interna que não contribui apenas para a exposição externa da empresa, mas sobretudo para o desenvolvimento da “máscara” interna de cada organização.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

6. Bibliografia

- Ahmed, P., Rafiq, M., & Mat 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>
- Allen, N. j., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Aranzamendez, A., & Villarin, U. (2010). Performance Management. Obtido 20 de Agosto de 2001, de <https://www.slideshare.net/tongmd/performance-management-5227831>
- Bailey, A. A., Albassami, F., & Al-Meshal, S. (2016). The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship. *International Journal of Bank Marketing*, 34(6), 821–840. <https://doi.org/10.1108/IJBM-06-2015-0097>
- Bancaleiro, J. (2013). Felicidade - Impacto da Felicidade. Obtido 9 de Dezembro de 2017, de <http://www.josebancaleiro.com/blog/entry.html?ref=111&blog=blog%0A>
- Baron, R. M., & Kenny, D. a. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bekin, S. F. (2004). *Endomarketing - Como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall.
- Berry, L. L. (1981). The employee as a costumer. *Journal of Retail Banking*, 3, 25–28.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York: Free Press.

- Cameron, K. S. (2003). *Organizational Virtuousness and Performance. Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. University of Michigan Business School.
- Chen, Z., & Francesco, A. (2000). Employee Demography, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in China: Do Cultural Differences Matter? *Human Relations*, 56, 869–887.
- Chingsheng and Hsin-Hsin. (2007). Effect of Internal Marketing on Nurse Job Satisfaction and Organizational commitment: Example of Medical Center in Southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*, 15(4), 265–273.
- Conceição, J. P. C. da. (2012). *A utilização do Marketing Interno na construção de uma cultura empresarial - O caso do Grupo Lena*. Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Crotts, J. C. Dickson, D.R. Ford, R. C. (1999). Aligning Organizational Processes with Mission: The case of Service Excellence. The Academy of Management Executive. *Academy of Management Executive*, 19(3), 522–537.
- Curvello, J. (2012). *Comunicação interna e Cultura Organizacional* (Vol. 2.ed. rev.). Brasília: Casa das Musas.
- Daniels, K. (2000). Measures of Five Aspects of Affective Well- Being at Work. *Human Relations*, 53(2), 279–284. <https://doi.org/10.1177/0018726700532005>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Gavin, J., & Mason, R. (2004). The Virtuous Organization:: The Value of Happiness in the Workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379–392.
- Goh, S., & Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal*, 15(5), 575–583. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(97\)00036-4](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(97)00036-4)

- Granero, E. A. (2010). Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación. *Razón y Palabra - n°72*.
- Grönroos, C. (1985). *Internal marketing—Theory and practice*. (A. M. Association, Ed.), In T. M. Block, et al. (Eds.), *Service marketing in changing environment*. Chicago, IL: American Marketing Association. Chicago.
- Isfahani, A. N., & Kazemi, A. (2012). Analyzing the Influence of Internal Marketing on Employee Happiness Case study : Nilou Tile Company. *HR Mars*, 2(9), 167–178.
- K.Ahmed, P., & Mohammed, R. (2002). *Internal Marketing - Tools and Concepts for Costumer - Focused Management*. (Butterworth-Heinemann, Ed.). Science, Elsevier.
- Kaliannan, M., & Adjovu, S. N. (2015). Effective Employee Engagement and Organizational Success: A Case Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 161–168. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.350>
- Karatepe, O. M., & Cyprus, M. A. (2016). The effects of organization mission fulfillment and perceived organizational support on job performance : The ... *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1), 4–26. <https://doi.org/10.1108/IJBM-12-2014-0171>
- Knippenberg, D & Schippers, M. (2017). Work Group Diversity. *Annual Review Of Pshychology*, 58(41), 515–533. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patters of aggressive behavior in experimentally-created “social climates.” *Journal of Social Psychology*, 10, 271–299.
- Lings, I. . (1999). Balancing internal and external orientation. In *Journal of Marketing Management*, 15, 239.
- Madrugá, J. (2010). https://neoattack.com/marketing-interno-todo-lo-que-necesitas-saber/#Elementos_basicos_del_marketing_interno_Comparacion_con. Obtido 20

- de Julho de 2012, de https://neoattack.com/marketing-interno-todo-lo-que-necessitas-saber/#Elementos_basicos_del_marketing_interno_Comparacion_con
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research*. Essex: Pearson Prentice Hall.
- Martey, E. M. (2014). The Impact of Internal Marketing on Employee Performance in the Insurance Industry of Ghana. *International Journal of Research*, 1(7), 1175–1189.
- Mendes, L., & Almeida, A. (2001). “*Marketing Interno: Uma abordagem teórica.*” DGE, Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior, Vol. 2.
- Menezes, I. G., & Bastos, A. V. (2010). Intention to stay: a component or an outcome of organizational commitment? *Estudos de Psicologia (Natal)*, 15(3), 299. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2010000300010>
- Meyer, J.P., Allen, N.J. and Smith, C.A (1993), Vol.29 Nos 9/10, P.-1055. (1993). Commitment to organizations and occupations extension and test of a three-component conceptualization". *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
- Morrow, P. . (2011). Managing Organizacional Commitments: Insights from longitudinal research. *Journal of vocational Behavior*, 79, 18–35.
- Mowday, R. T., Steers, R., & Porter, L. w. (1979). The measurement of work commitment. *Journal of vocational Behavior*, 14, 224–247.
- Naghi, R. I., & Preda, G. (2015). Individual Consequences of Internal Marketing. *Studia Universitatis „Vasile Goldis” Arad – Economics Series*, 25(2), 35–53. <https://doi.org/10.1515/sues-2015-0011>
- Narteh, B. (2012). Internal marketing and employee commitment: Evidence from the Ghanaian banking industry. *Journal of Financial Services Marketing*, 17(4), 284–300. <https://doi.org/10.1057/fsm.2012.22>
- Nobre, M. (2017). *Apoio Organizacional Percebido e os seus efeitos no Desempenho* ,

Felicidade e Empenhamento Afetivo dos Colaboradores Apoio Organizacional Percebido e os seus efeitos no Desempenho , Felicidade e Empenhamento Afetivo dos Colaboradores. Instituto Politécnico de Leiria - Escola Superior de Tecnologia e Gestão.

Orfão, C. (2010). *O efeito do Marketing Interno no Envolvimento e Comprometimento Organizacional, Envolvimento e a influência destes na satisfação e Desempenho Individual - O Caso do Banco Comercial Português, SA.* Faculdade de Economia - Universidade de Coimbra.

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.

Pessoa, L. (1994). «O Marketing Interno - Novos Actores para Novos Desafios». *Revista Pessoal*, nº 67, Jan/Mar, 8–9.

Pestana, M., & Gageiro, J. (2008). *Análise de Dados para as Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS* (5th ed). Lisboa: Edições Sílabo.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.

Rafiq, M., e Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Marketing*, 14(6), 449–462.

Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). Perceptions of authentic climates and employee happiness: pathways to individual performance? *Perceptions of authentic climates and employee happiness: pathways to individual performance?*, 61(7), 739–752.

Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P. e., & Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of*

Business Research, 64(5), 524–532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.04.009>

Sonnetag, S., & Frese, M. (2002). *Performance Concepts and Performance Theory - Psychological Management of Individual Performance*. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.

Staples, D. S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (1999). A Self-Efficacy Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations. *Organization Science*, 10(6), 758–776. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00085.x>

Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>

Vasconcelos, A, F. (2008). Broadening even more the internal marketing concept. *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1246–1264.

Warr, P. (2009). *Work, Happiness, and Unhappiness* ". Institute of Work Psychology, University of Sheffield.

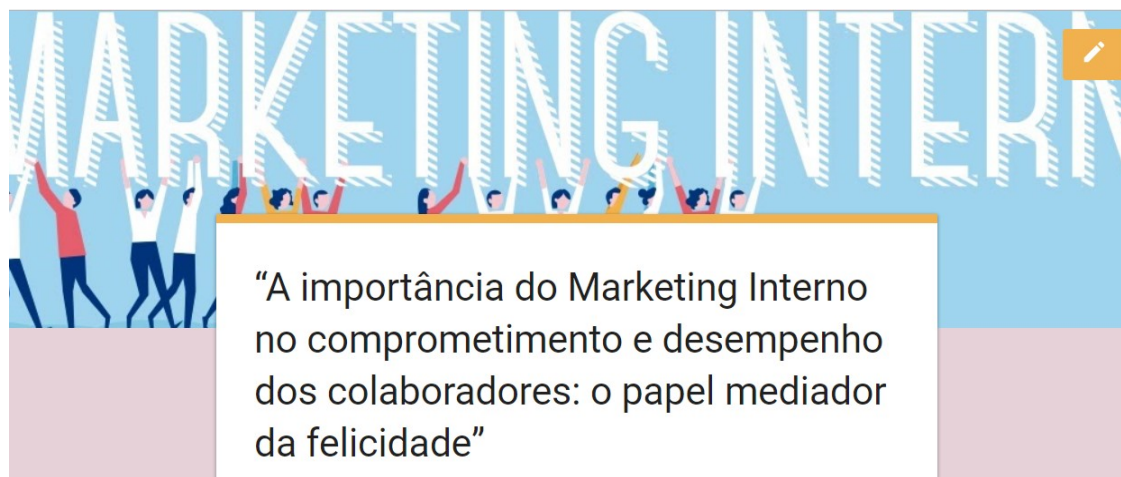
Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management review*, 4(3), 418–428.

Wieseke, J. Ahearne, K. Lam, R. (2009). The Role of Leaders in Internal Marketing. *Journal of Marketing*, 73(2), 123–145.

Zoltan Vadkerti. (2017). How Internal and External Factors Influence Happiness at Work. Obtido 30 de Janeiro de 2018, de <https://www.happy-or-not.com/en/2017/05/how-internal-and-external-factors-influence-happiness-at-work/>

Anexos

Anexo 1- Questionário



“A importância do Marketing Interno no comprometimento e desempenho dos colaboradores: o papel mediador da felicidade”

Olá. Sou a Adriana Silva, aluna do Mestrado de Marketing Relacional na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria. Estou a realizar um estudo sobre a importância do Marketing Interno, orientado pela Professora Doutora Neuza Ribeiro.

Gostaria de solicitar a sua colaboração no preenchimento do breve questionário que se segue.

Importante referir que as suas respostas são completamente confidenciais e os seus dados protegidos, tendo em conta que são apenas para tratamento estatístico neste estudo.

*Obrigatório

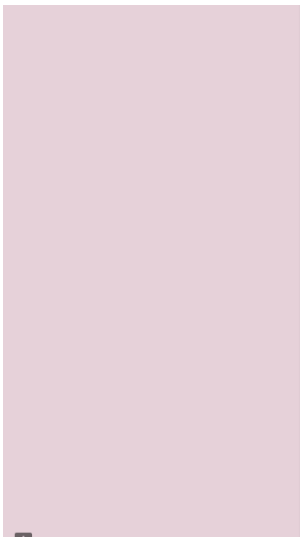
O estudo aqui apresentado apenas fará sentido se estiver a trabalhar há pelo menos 3 meses, pois caso contrário não serão obtidos os dados que se pretendem para este estudo. Encontra-se empregado/a ou já esteve empregado/a pelo menos três meses? *

Sim

Não

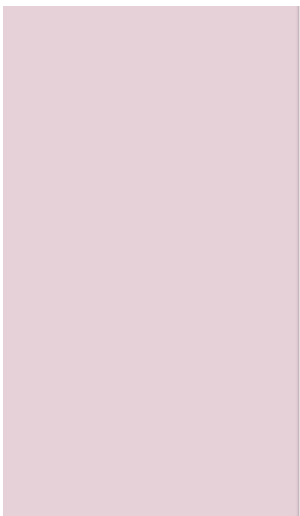
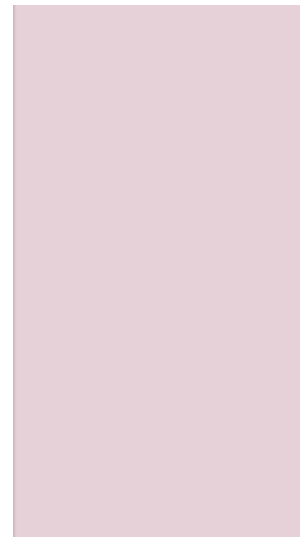
PRÓXIMA

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.



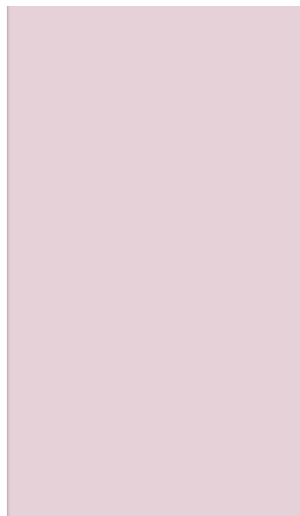
Pense no seu comportamento. Reflita como você se comporta realmente, e não como deveria comportar-se. Refira em que medida as seguintes afirmações se aplicam a si, assinalando a sua resposta. *

	A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente a mim
Sou um empregado eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os meus colegas vêem-me como um empregado bastante produtivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu superior vê-me como um empregado eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Reflita como você se sente realmente relativamente à sua empresa. Refira em que medida as seguintes afirmações se aplicam a si, assinalando a sua resposta. *

	A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente a mim
Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho uma forte ligação de simpatia por esta empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me "parte da família" da minha empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Refleta como se tem sentido nos últimos 3 meses na empresa onde trabalha . Refira em que medida as seguintes afirmações se aplicam a si, assinalando a sua resposta. *

	A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente a mim
Sinto-me incomodado/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chelo (a) de energia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ativo (a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Feliz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entusiasmado (a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenso (a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otimista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deprimido (a)/ abatido(a)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Alerta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupada(a)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bem disposto (a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Irritado (a)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pense na forma como a sua empresa actua para consigo e restantes colaboradores. Refira em que medida as seguintes afirmações se aplicam a si, assinalando a sua resposta. *

	A afirmação não se aplica rigorosamente nada à minha empresa	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente à minha empresa
A minha empresa incentiva-me a tomar iniciativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha empresa tem vários canais interativos de comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores da minha empresa estão constantemente em formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A minha empresa permite-me usar o meu próprio julgamento na resolução de problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha empresa tem uma estratégia de comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha empresa possui uma política de comunicação interna eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha empresa aumenta os meus sentimentos de eficácia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha empresa confia em mim para fazer bons julgamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	<p>A minha empresa promove a aprendizagem entre os colaboradores <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>A formação promovida pela empresa está direcionada para que os colaboradores possam satisfazer as necessidades dos clientes. <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Os salários na minha empresa são competitivos o que ajuda a reter os colaboradores <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Os colaboradores da minha empresa estão motivados para permanecer no seu trabalho <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>	
	<h3>Dados Sociodemográficos</h3> <p>Género: *</p> <p><input type="radio"/> Feminino</p> <p><input type="radio"/> Masculino</p> <p>Idade *</p> <p><input type="radio"/> De 18 a 35 anos</p> <p><input type="radio"/> De 35 a 45 anos</p> <p><input type="radio"/> De 45 a 55 anos</p> <p><input type="radio"/> Mais de 55 anos</p>	
	<p>Habilitações Literárias *</p> <p><input type="radio"/> 1º Ciclo do Ensino básico</p> <p><input type="radio"/> 2º Ciclo do Ensino básico</p> <p><input type="radio"/> 3º Ciclo do Ensino básico</p> <p><input type="radio"/> Ensino Secundário</p> <p><input type="radio"/> Bacharelato/Licenciatura</p> <p><input type="radio"/> Mestrado</p> <p><input type="radio"/> Doutoramento</p> <p>A empresa onde trabalha/trabalhou é pública ou privada? *</p> <p><input type="radio"/> Privada</p> <p><input type="radio"/> Pública</p>	
	<p>Dimensão da empresa *</p> <p><input type="radio"/> Menos de 10 trabalhadores (microempresa)</p> <p><input type="radio"/> 10 a 49 trabalhadores (pequena empresa)</p> <p><input type="radio"/> 50 a 249 trabalhadores (média empresa)</p> <p><input type="radio"/> Mais de 249 trabalhadores (grande empresa)</p> <p>Sector de actividade da Empresa:(indicar qual) *</p> <p>Sua resposta _____</p>	

Antiguidade na empresa – Há quanto tempo trabalha na empresa? *

Menos de um ano
 De um a cinco anos
 De cinco a dez anos
 De dez a vinte anos
 Mais de 20 anos
 Outro: _____

Agradeço a sua participação.

Adriana Silva
Aluna do 2º Ano de Mestrado em Marketing Relacional

Investigação em prol da dissertação de mestrado "A importância do Marketing Interno no comprometimento e desempenho dos colaboradores: o papel mediador da felicidade"

VOLTAR ENVIAR

Anexo 2 – Análise da Correlação de cada Item com os Restantes

MARKETING INTERNO

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
MI1	24,62	65,670	,687	,537	,909
MI2	24,98	62,702	,745	,601	,904
MI3	25,23	63,442	,761	,646	,902
MI5	24,92	63,434	,764	,688	,902
MI6	25,22	66,229	,703	,654	,908
MI9	24,58	63,578	,792	,660	,899
MI10	24,53	61,840	,754	,630	,903

FELICIDADE

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
F2	24,11	40,271	,908	,830	,941
F3	23,64	43,097	,770	,638	,956
F4	24,05	39,310	,903	,881	,942
F5	24,09	38,424	,935	,909	,938
F7	24,13	40,282	,841	,729	,949
F11	23,64	42,927	,806	,687	,952

COMPROMETIMENTO

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
C1	10,34	7,445	,856	,769	,917
C2	10,25	7,183	,915	,839	,872
C3	10,39	6,893	,840	,728	,933

DESEMPENHO INDIVIDUAL

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
DI1	16,43	5,438	,686	,479	,746
DI2	16,74	5,159	,618	,411	,770
DI3	16,84	5,030	,607	,373	,776
DI4	16,84	4,903	,629	,401	,766

Anexo 3 – Valores obtidos da variância total explicada.

Componente	Total	Autovalores iniciais		Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
		% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	9,799	48,994	48,994	9,799	48,994	48,994
2	2,449	12,243	61,237	2,449	12,243	61,237
3	1,872	9,361	70,598	1,872	9,361	70,598
4	1,019	5,096	75,694	1,019	5,096	75,694
5	,645	3,224	78,918			
6	,615	3,075	81,993			
7	,546	2,732	84,725			
8	,448	2,242	86,968			
9	,439	2,194	89,161			
10	,350	1,750	90,911			
11	,318	1,589	92,500			
12	,276	1,381	93,882			
13	,250	1,250	95,132			
14	,223	1,114	96,246			
15	,181	,906	97,151			
16	,167	,834	97,985			
17	,157	,785	98,770			
18	,123	,617	99,387			
19	,073	,367	99,754			
20	,049	,246	100,000			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.