



Dissertação

Mestrado em Marketing Relacional

**A IMPORTÂNCIA DO MARKETING INTERNO E O PAPEL DA
FELICIDADE E DA COESÃO DE EQUIPA NO DESEMPENHO
INDIVIDUAL E NA ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE: O CASO HILTI**

Mariana Marques Ribeiro

Leiria, novembro de 2020



Dissertação

Mestrado em Marketing Relacional

**A IMPORTÂNCIA DO MARKETING INTERNO E O PAPEL DA
FELICIDADE E DA COESÃO DE EQUIPA NO DESEMPENHO
INDIVIDUAL E NA ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE: O CASO HILTI**

Mariana Marques Ribeiro

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

Leiria, novembro de 2020

**Dedico este trabalho à minha mãe e ao meu namorado
pelo apoio e incentivo ao meu desenvolvimento pessoal**

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação não seria possível sem o apoio e compreensão de várias pessoas, às quais jamais poderia deixar de agradecer. Felizmente tive o privilégio de contar com o apoio e incentivo de professores, de colegas, de amigos e da minha família. Sem eles esta investigação não teria sido possível.

É neste contexto que gostaria de começar por agradecer à Professora Doutora Neuza Ribeiro por se ter disponibilizado para ser minha orientadora e por toda a ajuda, apoio e incentivo que me deu ao longo deste trabalho.

À minha mãe, Alzira Marques, um profundo agradecimento pelo forte encorajamento e motivação desde o primeiro dia do Mestrado em Marketing Relacional e ao longo de toda esta caminhada que agora termina. As suas palavras constantes de apoio, de compreensão e de força são únicas. Obrigada por puxares por mim, por me desafiares, por queres o melhor e por estar sempre lá. À minha mãe, o maior obrigado do mundo!

Ao meu querido namorado e melhor amigo, Ivan Sousa, pelo carinho, pelos abraços encorajadores, pela compreensão nos momentos mais difíceis de alguma desmotivação ou frustração. O teu sorriso e o teu bom humor são únicos! “O que é que nós somos? Dinâmicos, ativos e fortes!” Muito obrigada por estas e tantas outras palavras queridas e de força que me deram coragem e determinação para concluir esta jornada!

Por último quero agradecer de forma muito especial à Hilti Portugal, organização objeto deste estudo, que se disponibilizou a divulgar o meu questionário a nível nacional e internacional. Aos meus colegas da Hilti mais próximos que me apoiaram e divulgaram ativamente o meu trabalho e questionário. O vosso apoio foi fundamental para a concretização deste trabalho de investigação. E claro, a todos os meus colegas da Hilti, dos vários pontos do globo, que investiram o seu tempo para responder ao questionário. Muito obrigada!

Agora que esta caminhada académica está a chegar ao fim:

A todos, muito obrigada!

RESUMO

Nas comunidades acadêmicas e empresariais há um relativo consenso sobre a importância da gestão de pessoas e do marketing interno na competitividade das empresas. Com base neste pressuposto a dissertação aqui desenvolvida teve como objetivo estudar a influência do marketing interno na identificação e compromisso organizacional, na felicidade dos trabalhadores e na coesão de equipa e, por sua vez, verificar a influência da felicidade e da coesão de equipa na orientação para o cliente e no desempenho individual. Foram ainda analisadas as relações causa-efeito que se estabelecem entre algumas variáveis em estudo, por exemplo, entre a identificação e o compromisso organizacional, o compromisso e a coesão de equipa e entre a orientação para o cliente e o desempenho individual. Utilizou-se um *mix* do marketing interno considerando os benefícios sociais, a formação, a comunicação, a compensação, o suporte da gestão e a pesquisa interna.

Assim, tendo como estudo de caso a Hilti, organização líder mundial no desenvolvimento, produção e comercialização de soluções inovadoras para os profissionais da construção, recolheu-se informação através de um questionário numa amostra de 200 colaboradores e realizou-se um estudo empírico quantitativo, transversal e de natureza conclusivo-causal tendo-se estimado um modelo de equações estruturais através do PLS. Os resultados evidenciaram que na Hilti o marketing interno, excetuando a compensação, tem capacidade para explicar a felicidade, a identificação e o compromisso organizacional e a coesão de equipa. Para além disso, revelaram que os níveis de felicidade e coesão de equipa dos colaboradores têm uma influência positiva no desempenho individual e na orientação para o cliente. Verificou-se ainda que a identificação dos colaboradores com a Hilti influencia positivamente o compromisso organizacional e este, por sua vez, exerce uma influência positiva na coesão de equipa.

Apesar do estudo apresentar algumas limitações contribui para melhorar o conhecimento do marketing interno e as suas conclusões podem beneficiar a gestão da organização.

Palavras-chave: Marketing Interno; Identificação e Compromisso Organizacional; Felicidade; Coesão de Equipa; Desempenho Individual; Orientação Cliente.

ABSTRACT

In the academic and business communities there is a relative consensus on the importance of people management and internal marketing in the organization's competitiveness. Based on this assumption, the dissertation developed here aimed to study the influence of internal marketing in the identification and organizational commitment, in the employees' happiness and in the team cohesion and, in turn, to verify the influence of the team's happiness and cohesion in the customer orientation and individual performance. The cause-and-effect relationships that were established between some variables under study were also analyzed, for example, between identification and organizational commitment, organizational commitment and team cohesion, and between customer orientation and individual performance. A mix of internal marketing was used considering social benefits, training, communication, compensation, management support and internal research.

Thus, taking as a case study Hilti, a world leader multinational company in the development, manufacture and markets of innovative solutions for construction industry, information was collected through a survey in a sample of 200 employees and a quantitative empirical study was carried out, transversal and causal-conclusive nature having estimated a model of structural equations through PLS. The results showed that at Hilti, internal marketing, with the exception of compensation, is able to explain happiness, organizational identification and commitment and team cohesion. In addition, they revealed that the levels of happiness and team cohesion of employees have a positive influence on individual performance and customer orientation. It was also found that the identification of employees with Hilti positively influences organizational commitment and this, in turn, has a positive influence on team cohesion.

Although the study has some limitations, it contributes to improving the knowledge of internal marketing and its conclusions can benefit the organization's management.

Keywords: Internal Marketing; Organizational Identification; Organizational Commitment; Happiness; Team Cohesion; Individual Performance; Customer Orientation

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Formação e coesão de equipa	18
Figura 2 – Relação conceptual teórica entre o MI e a FEL, CO, CE e IO	29
Figura 3 – Relação conceptual teórica entre a IO e o CO	30
Figura 4 – Relação conceptual teórica entre o CO e a CE	31
Figura 5 – Relação conceptual teórica entre a CE e o DI.....	32
Figura 6 – Relação conceptual teórica entre a CE e a OC.....	34
Figura 7 – Relação conceptual teórica entre a FEL e o DI.....	35
Figura 8 – Relação conceptual teórica entre a FEL e a OC.....	36
Figura 9 – Relação conceptual teórica entre a OC e o DI	37
Figura 10 – Modelo Concetual de Investigação	37
Figura 11 – Modelo estrutural com os coeficientes estruturais e os valores de R ²	50

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Componentes do compromisso organizacional de acordo com Meyer e Allen (1991)	15
Quadro 2 – Medidas utilizadas nas variáveis do estudo.	40
Quadro 3 – Caracterização sociodemográfica da amostra	42
Quadro 4 – Ficha técnica do trabalho empírico	44
Quadro 5 – Resultados da Consistência Interna e Validade Convergente	47
Quadro 6 – Resultados da Validade discriminante	48
Quadro 7 – Valores R^2	50
Quadro 8 – Resultados do modelo estrutural	63

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

AMA	<i>American Marketing Association</i>
CE	Coessão de Equipa
CO	Compromisso Organizacional
DI	Desempenho Individual
FEL	Felicidade
FC	Fiabilidade Compósita
GEOS	<i>Global Employee Opinion Survey</i>
H	Hipótese
IO	Identificação Organizacional
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> (teste estatístico)
MI	Marketing Interno
OC	Orientação para o Cliente
PLS	<i>Partial Least Squares</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>
VME	Variância Média Extraída

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO.....	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	v
ÍNDICE DE QUADROS	vi
LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS.....	vii
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Enquadramento global da investigação	1
1.2 Objetivos e características do estudo.....	2
1.3 Estrutura do trabalho	3
2. REVISÃO DA LITERATURA	4
2.1 Marketing Interno	4
2.1.1 Formação	6
2.1.2 Comunicação	7
2.1.3 Compensação.....	7
2.1.4 Benefícios Sociais	9
2.1.5 Suporte da Gestão.....	9
2.1.6 Pesquisa Interna.....	10
2.2 Identificação Organizacional.....	10
2.3 Compromisso Organizacional	11
2.4 Felicidade	15
2.5 Coesão de Equipa	16
2.6 Desempenho Individual.....	19
2.7 Orientação para o Cliente	21
2.8 Quadro concetual de investigação: dedução de hipóteses	24
2.8.1 A influência do marketing interno na felicidade	24
2.8.2 A influência do marketing interno no compromisso organizacional.....	25
2.8.3 A influência do marketing interno na coesão de equipa.....	27
2.8.4 A influência do marketing interno na identificação organizacional.....	28
2.8.5 A influência da identificação organizacional no compromisso organizacional .	30
2.8.6 A influência do compromisso organizacional na coesão de equipa	31
2.8.7 A influência da coesão de equipa no desempenho individual	31
2.8.8 A influência da coesão de equipa na orientação para o cliente	33

2.8.9 A influência da felicidade no desempenho individual	34
2.8.10 A influência da felicidade na orientação para o cliente.....	35
2.8.11 A influência da orientação para o cliente no desempenho individual	36
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	38
3.1 Caracterização do objeto de estudo: Hilti.....	38
3.2. Metodologia de recolha de dados: o questionário	39
3.2.1. Operacionalização das variáveis através de um modelo de medidas	40
3.3. Definição da amostra.....	42
3.4. Processamento da informação e as técnicas estatísticas.....	43
3.5. Conclusão	44
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	45
4.1. Estudo da consistência e validade do modelo de medidas	45
4.1.1 Análise da Consistência Interna e da Validade Convergente	46
4.1.2 Análise Discriminante	48
4.2 Resultados da Estimação do Modelo Estrutural	49
4.2.1 O impacto do marketing interno nas emoções e nos comportamentos dos colaboradores.....	50
4.2.2 O impacto da identificação organizacional no compromisso.....	53
4.2.3 O impacto do compromisso organizacional na coesão de equipa	53
4.2.4 Os antecedentes da orientação para o cliente	53
4.2.5 Os determinantes do desempenho individual	53
4.3 Discussão dos resultados	54
4.3.1 O impacto do marketing interno na felicidade	54
4.3.2 O impacto do marketing interno na identificação organizacional.....	57
4.3.3 Os antecedentes do compromisso organizacional	58
4.3.4 Os antecedentes da coesão de equipa	60
4.3.5 Os antecedentes da orientação para o cliente	61
4.3.6 Os antecedentes do desempenho individual	62
4.4 Conclusão	63
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	64
5.1 Considerações Finais: os principais contributos da investigação.....	64
5.2 Limitações ao estudo e sugestões para investigação futura.....	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
APÊNDICES	79

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho de investigação surge no âmbito do Mestrado em Marketing Relacional, do Instituto Politécnico de Leiria e pretende refletir e avaliar o impacto do marketing interno da Hilti nas emoções, em concreto na felicidade, e nas atitudes e comportamentos dos seus colaboradores, especialmente na identificação e compromisso organizacional e coesão de equipa e, conseqüentemente, na orientação para os clientes e no desempenho individual.

Deste modo, o presente capítulo pretende apresentar uma visão geral e introdutória do conteúdo de investigação, definindo o seu enquadramento e identificando os seus aspetos mais relevantes de forma a dar início ao estudo das dimensões em análise. Posteriormente, define-se a questão e o objetivo do estudo, caracteriza-se a pesquisa, enuncia-se os contributos esperados aquando da sua concretização e, por fim, apresenta-se a estrutura da dissertação.

1.1 Enquadramento global da investigação

“As empresas são feitas de pessoas” é uma frase comum utilizada frequentemente no meio organizacional, dado que todas as organizações dependem de pessoas que têm de estar envolvidas na cultura organizacional. O Marketing Interno (MI) é considerado uma filosofia de gestão com suporte na valorização dos recursos humanos da organização e baseia-se na ideia de que uma organização deve utilizar o conceito de troca interna (organização-colaboradores) de forma eficiente antes de poder atingir com sucesso os seus clientes externos (Rodrigues, Queirós, & Pires, 2016).

Através do MI desperta-se a motivação, a mobilização e a gestão dos membros organizacionais no sentido de difundir valores orientados para a satisfação dos clientes (internos e externos) e facilitar a implementação de mudanças organizacionais (Rodrigues et al., 2016). O MI torna-se fundamental para integrar, manter e unir as pessoas, e a eficácia da sua implementação determina a forma como os colaboradores se sentem ou não parte da identidade da empresa (Marques, Ribeiro, & da Silva, 2020).

Existem diferentes atividades de MI, entre elas os benefícios sociais, a formação, a compensação, a comunicação interna, o suporte da gestão e a pesquisa interna (Back, Lee, & Abbott, 2011; Kadic-Maglajlic, Boso, & Micevski, 2018; Kim, Song, & Lee, 2016; Kim, Cha, & Lim, 2001) que estão intimamente relacionadas com as emoções (Marques et al., 2020), de que é exemplo a felicidade, com respostas atitudinais e comportamentais dos

colaboradores, nomeadamente, a identificação organizacional, o compromisso organizacional, a coesão de equipa e a orientação para o cliente e também está relacionada com o desempenho individual dos colaboradores (Rodrigues et al., 2016).

A generalidade das organizações já tomou consciência que a construção e desenvolvimento de relacionamentos efetivos com os clientes/consumidores e parceiros de negócio só é possível se existir um forte relacionamento com os colaboradores internos da empresa (Granero, 2010). Exemplo disso é a Hilti, que é fortemente orientada para os clientes internos daí ter sido reconhecida com os prémios “Melhores Empresas para Trabalhar” e “Empresa Mais Feliz”, tendo recebido o destaque na categoria de desenvolvimento de pessoas e melhores práticas de gestão responsável. A empresa acredita que o trabalho e a excelência advêm de colaboradores motivados, interessados, envolvidos e felizes.

Por motivos pessoais ligados à ocupação profissional da investigadora, a Hilti será o objeto de estudo do trabalho empírico de suporte a esta dissertação. A Hilti é uma empresa multinacional, de carácter familiar com 79 anos e é líder mundial no desenvolvimento, produção de software, ferramentas, serviços e tecnologias inovadoras para os profissionais da construção. A Hilti tem origem no Liechtenstein, está presente em mais de 120 países, entre eles Portugal, onde a empresa se dedica à comercialização de produtos e serviços, e conta com mais de 100 colaboradores.

Face ao exposto, este trabalho pretende dar resposta à seguinte questão de investigação:

Qual é a importância do marketing interno na empresa Hilti?

A resposta a esta questão será baseada no conhecimento do impacto das atividades de marketing interno da Hilti na felicidade dos seus colaboradores e nos seus comportamentos e atitudes, bem como no seu desempenho individual.

1.2 Objetivos e características do estudo

O principal objetivo de investigação consiste em estudar a influência do marketing interno na identificação e compromisso organizacional, na felicidade dos trabalhadores e na coesão de equipa e por sua vez verificar a influência da felicidade e da coesão de equipa na orientação para o cliente e no desempenho individual. Além disso, são analisadas as relações causa-efeito que se estabelecem entre algumas variáveis em estudo, por exemplo, entre a identificação e o compromisso organizacional, o compromisso e a coesão de equipa e entre

a orientação para o cliente e o desempenho individual.

Para alcançar os objetivos de investigação enunciados, será realizado um estudo quantitativo de natureza conclusivo-causal, baseado numa amostra de conveniência não probabilística composta por colaboradores da Hilti, que responderão a um questionário *online*, de características transversais, que visa recolher informação para medir as variáveis em estudo. Para o tratamento dos dados serão utilizados dois *softwares*, o SPSS, *Statistical Package for the Social Sciences* e o Smart PLS, *Smart Partial Least Squares* para a estimação de um modelo de equações estruturais.

1.3 Estrutura do trabalho

A presente dissertação está organizada em cinco capítulos com os conteúdos a seguir descritos.

No primeiro capítulo, apresenta-se o enquadramento global da investigação, onde se introduz e justifica a pertinência do tema em investigação, o objetivo e objeto de estudo, as características do estudo e, no final, a estrutura organizativa do trabalho.

No segundo capítulo, apresenta-se a revisão da literatura, na qual se dá a conhecer o estado da arte, caracterizando as variáveis em estudo e o modo como se relacionam, de forma a definir o modelo concetual de investigação e as hipóteses de estudo.

No terceiro capítulo, atendendo ao objetivo do trabalho, apresenta-se a metodologia de investigação, introduz-se o objeto de estudo, identifica-se e caracteriza-se a amostra e descreve-se o método de recolha e análise de dados.

No quarto capítulo, apresentam-se, interpretam-se e discutem-se os resultados do estudo empírico, que permitem corroborar ou rejeitar as hipóteses de investigação formuladas.

No quinto e último capítulo, são apresentadas as conclusões da investigação, identificam-se os principais contributos deste estudo assim como as suas limitações e por fim, apresentam-se algumas recomendações 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, permitindo deduzir as hipóteses de investigação.

Tendo em consideração o tema de investigação que pretende avaliar o impacto do marketing interno da Hilti na felicidade, nas atitudes e nos comportamentos dos seus colaboradores, especialmente na identificação e compromisso organizacional e coesão de equipa e, conseqüentemente, na orientação para os clientes e no desempenho individual, na revisão de literatura privilegiam-se as áreas científicas do marketing, com especial enfoque para o relacional, e a área do comportamento organizacional. Assim, em primeiro lugar, procurar-se-á caracterizar e relacionar os seguintes conceitos: o marketing interno, nas suas diferentes dimensões, a felicidade dos colaboradores, a identificação e compromisso organizacional, a orientação para o cliente, a coesão de equipa e o desempenho individual. Por último, tendo em consideração os objetivos de investigação, serão relacionadas as diferentes variáveis de forma a deduzir as hipóteses de investigação com o objetivo de definir um modelo que permita estudar a influência do marketing interno na identificação e compromisso organizacional, na felicidade dos trabalhadores e na coesão de equipa e por sua vez verificar a influência da felicidade e da coesão de equipa na orientação para o cliente e no desempenho individual. Além disso, analisar as relações causa-efeito que se estabelecem entre algumas variáveis em estudo, por exemplo, entre a identificação e o compromisso organizacional, o compromisso e a coesão de equipa e entre a orientação para o cliente e o desempenho individual.

2.1 Marketing Interno

As pessoas, com as suas capacidades e competências podem criar valor, daí que os colaboradores sejam atualmente considerados um dos principais recursos da organização, sendo fundamentais para explicar o seu sucesso. Por esse motivo, questões como atrair, reter e motivar os trabalhadores são fundamentais e constituem não só um dos fatores mais influentes, mas também uma das abordagens mais eficazes na gestão de recursos humanos (Bennett & Barkensjo, 2005; Marques et al., 2020; Moreira Mero, Hidalgo Fernández, Llor Alcívar & Santa Cruz, 2020). É neste contexto que o marketing interno, sendo uma ferramenta de gestão, ganha importância no seio organizacional.

O principal objetivo do marketing interno é atender e satisfazer as necessidades dos seus colaboradores, afigurando-se necessária a sua motivação para que a organização atinja o sucesso (Moreira Mero et al., 2020; Park & Tran, 2018). Além disso, devido ao aumento da competitividade organizacional, a literatura aponta para a importância da orientação para o colaborador pelas organizações, através da prática de programas de marketing interno (Huang, 2020).

Em 1985, a *American Marketing Association* (AMA), que representa os profissionais de marketing dos Estados Unidos da América, define o marketing como o processo pelo qual se planeia e efetua a conceção do preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços que estimulam trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais. Mais tarde, em 2007, a AMA redefine o marketing como uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvam criar, comunicar e entregar valor aos clientes e gerir o relacionamento com estes de forma a beneficiar a organização e os seus acionistas (Gundlach & Wilkie, 2009).

Por sua vez, Kotler e Keller (2006) simplificam o conceito de marketing referindo que se trata de uma atividade que envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais de forma lucrativa.

Tansuhaj, Randall e McCullough (1991) referiram que os programas de MI estão intimamente relacionados com os comportamentos e atitudes dos colaboradores, incluindo o compromisso com a empresa, envolvimento, motivação e satisfação no trabalho. Entre estes, o compromisso refere-se ao afeto psicológico de um indivíduo por uma organização que faz com que os colaboradores se sintam mais ligados à organização (Leong, Furnham, & Cooper, 1996). Esse afeto psicológico é importante para garantir uma boa relação entre os colaboradores e a empresa (Meyer & Allen, 1997).

Segundo Jou, Chou e Fu (2008) o MI relaciona-se com a satisfação profissional, o comportamento orientado para o cliente, o suporte organizacional, o compromisso organizacional e a socialização dos grupos de trabalho, o que leva a uma alteração da satisfação dos clientes. Estas variáveis podem ser potenciadas através da estratégia da organização orientada para o cliente, a delegação e a avaliação do comportamento (Hsiao, 2002; Kang, 2001).

Os programas de MI envolvem várias práticas de marketing interno, fazendo dele um

conceito multidimensional (Huang, 2020). Assim, o alcance de objetivos relacionados com a satisfação profissional dos trabalhadores, com a identificação e compromisso organizacional, bem como com a satisfação dos clientes e a coesão da equipa de trabalho, depende da qualidade das atividades de marketing interno que envolvem a prática de forma continuada, coerente e integrada das seguintes atividades: a formação, a comunicação, o suporte da gestão e a gestão de recursos humanos (Saias, 2007). Segundo Gounaris (2008), as práticas de MI envolvem a comunicação, a pesquisa interna e *empowerment*, enquanto que para Ahmed, Rafiq e Saad (2003), o marketing *mix* do MI envolve sistemas de recompensas, comunicação interna, formação e desenvolvimento e, por último, a liderança.

Collins e Payne (1991) categorizam o MI em quatro práticas distintas, sendo elas: a gestão de recursos humanos; a determinação da segmentação de mercado existente; a conceção de programas de marketing interno e a gestão dos comportamentos através do marketing interno.

Face ao exposto, neste trabalho optou-se por considerar as atividades de marketing interno indicadas abaixo:

- Formação
- Comunicação
- Compensação
- Benefícios sociais
- Suporte da gestão
- Pesquisa interna

2.1.1 Formação

Atualmente, existem muitas organizações que reconhecem a importância da **formação** no aumento do conhecimento e competências dos seus colaboradores (Huang, 2020). De facto, existe uma consciência crescente nas organizações de que o investimento em formação contínua pode melhorar o desempenho organizacional em termos de aumento de vendas e produtividade, pode promover maior qualidade do produto e maior orientação para o mercado, redução da rotatividade e absentismo dos colaboradores e por fim, a redução de conflitos internos (Kale & De, 2013; Martocchio & Baldwin, 1997; Salas & Kozlowski, 2010).

De acordo com Back et al. (2011), a formação contínua tem um impacto positivo no compromisso dos colaboradores com a organização dado que é uma oportunidade para os colaboradores melhorarem as suas habilidades e aumentarem as suas competências técnicas (Back et al., 2011; Kim et al., 2001; Lux et al., 1996) e, conseqüentemente pode contribuir para um maior desempenho dos mesmos na organização onde se encontram (Kale & De, 2013).

2.1.2 Comunicação

Num estudo, Back et al. (2011) indicam que a **comunicação** também foi sugerida como um programa eficaz de marketing interno tendo um impacto positivo no compromisso dos colaboradores com a organização, permitindo que eles possam expressar as suas opiniões livremente e a organização possa apresentar e partilhar informação com os colaboradores. A comunicação interna refere-se por regra à forma como a comunicação é organizada e alinhada dentro da empresa, em concordância com todos os departamentos, isto é, às atividades da organização referentes à entrega, partilha e troca de informação, ideias, sentimentos e opiniões entre os colaboradores para alcançar os objetivos da organização (Back et al., 2011; Kim et al., 2001). De acordo com Curvello (2012, p.22) a comunicação interna surge como “um conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e partilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública”. Além dos departamentos internos, a área comercial representa outro elemento de atenção para o MI. 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.

Assim, a dimensão da comunicação interna é considerada um fator preponderante nas organizações por ser o meio pelo qual se geram as relações interpessoais (Ali, 2016) e auxilia no desenvolvimento das atividades empresariais (Albassami, Al-Meshal, & Bailey, 2015; Moreira Mero et al., 2020).

2.1.3 Compensação

Conforme sugerido por Back et al. (2011), a **compensação** como a recompensa pelo desempenho e a estreita ligação direta entre a remuneração e o desempenho dos colaboradores pode ser outro indicador significativo no aumento de compromisso dos

colaboradores com a organização.

O conceito de compensação refere-se à estratégia de uma organização para motivar os colaboradores a adotar comportamentos orientados para o cliente ou para o mercado, e recompensar os colaboradores pelo seu esforço e desempenho através de incentivos (Foreman & Money, 1995; Jaworski & Kohli, 1993; Lux et al., 1996; Poor, Akhlaq, & Akhavan, 2013). Dulebohn e Martocchio (1998) referem que o sistema de compensações de cada funcionário envolve um conjunto de incentivos para que cada colaborador trabalhe mais ou de forma mais orientada para os objetivos que a organização pretende atingir.

Os principais objetivos dos sistemas de recompensas são: atrair, motivar e reter os colaboradores, alcançar elevados níveis de desempenho e incentivar o comportamento desejado dos mesmos (Bustamam, Teng, & Abdullah, 2014).

Assim sendo, o sistema de recompensas constitui hoje, o maior desafio da gestão de recursos humanos e consiste num conjunto de estratégias para recompensar os seus colaboradores, como níveis adequados de remuneração, benefícios e outras formas de recompensa. De entre os tipos de recompensa que as organizações aplicam nas suas estruturas, existem recompensas monetárias, ligadas à remuneração base conhecida como salário ou vencimento (componente salarial fixa), os incentivos ligados ao desempenho obtido individualmente ou em grupo (componente salarial variável), designada por prémios, e a recompensa não monetária, ou seja, a recompensa indireta associada aos benefícios. (McShane & Von Glinow, 2014) referem que os sistemas remuneratórios devem estar ligados ao desempenho e, por esta via, os colaboradores compreendem melhor a importância das suas ações nas empresas.

Para além das recompensas monetárias serem as recompensas mais comuns nas estruturas organizacionais, também estão entre os fatores que mais contribuem para a motivação e o desempenho dos funcionários e, quando considerados abaixo das expectativas, representam um dos principais motivos que levam os colaboradores a aceitar outros desafios profissionais e a trocar de empregador (Aguinis, Joo, & Gottfredson, 2013). Para além do carácter motivador, as recompensas financeiras, como níveis salariais acima do mercado e a ligação ao desempenho do colaborador, permitem que as organizações possam atrair e reter indivíduos. A recompensa monetária permite que o colaborador possa aumentar o seu poder de compra, investir no seu desenvolvimento pessoal e, conseqüentemente obter maior

estatuto social e reconhecimento da realização pessoal (Trank, Rynes, & Bretz Jr, 2002).

De acordo com Bustamam et al. (2014), as recompensas monetárias podem não ser o melhor fator motivador a longo prazo sendo que atualmente, os colaboradores procuram outras formas de serem recompensados pelo seu esforço (Millmore & Lewis, 2007). De entre os vários tipos de recompensas não monetárias, destacam-se: o desenvolvimento na carreira através da concretização dos objetivos individuais de progressão na carreira profissional, a promoção na estrutura organizacional e a velocidade do aumento salarial (Weng, 2010); as recompensas sociais, como o reconhecimento através de elogios dentro e fora da organização; as recompensas psicológicas, como os sentimentos de autoestima, autossatisfação e autorrealização dos colaboradores.

Embora as recompensas sejam diversas, o valor de cada tipo de recompensa depende, na sua maioria, do contexto cultural em que o colaborador e a organização se inserem.

2.1.4 Benefícios Sociais

Back et al. (2011) propuseram o benefício percebido, isto é, a "remuneração indireta ao colaborador, na forma de remuneração pelo tempo não trabalhado, seguro, pensões, rendas e outros serviços" (Heneman & Schwab, 1985, p.131), como o antecedente mais influente e significativo do compromisso organizacional. Ao considerar a importância do benefício percebido pelos colaboradores, alguns estudos selecionaram um fator semelhante, mas mais específico, os sistemas de **benefícios sociais**, que se traduzem nos benefícios dos colaboradores, além dos salários, com o objetivo de melhorar a estabilidade, a saúde e a qualidade de vida dos mesmos (Kim et al., 2016).

2.1.5 Suporte da Gestão

O **suporte da gestão** da empresa como a orientação para a resolução de problemas no trabalho e os incentivos para a prática de comunicação bidirecional entre os vários níveis hierárquicos é um outro componente influente no compromisso organizacional. O apoio da gestão está especificamente associado aos vários esforços ou processos das equipas sénior para suportar os colaboradores a resolver problemas relacionados com o trabalho e a estabelecer um fluxo de informações bidirecional (Jaworski & Kohli, 1993). De acordo com Gronroos (1990), a comunicação bilateral permite que os colaboradores obtenham um melhor apoio por parte da gestão e recolham *feedback* para melhorarem o seu desempenho no

trabalho.

2.1.6 Pesquisa Interna

Compreender e atender às necessidades e expectativas dos colaboradores são prioridades de uma organização que aplica o marketing interno e, como tal, é fundamental que as suas ações remetam para uma gestão participativa, por meio da qual, o seu mercado interno (colaboradores) é motivado a participar e a contribuir para a definição dos objetivos organizacionais para que a organização possa recolher, avaliar e dar sentido às informações relevantes relacionadas com o trabalho por meio da pesquisa de mercado interno (Kohli & Jaworski, 1990).

Desta forma a gestão participativa, por via da **pesquisa interna**, permite que a organização identifique os seus principais segmentos de força de trabalho, as suas características e necessidades específicas com o objetivo de projetar e implementar estratégias direcionadas e alinhadas com cada segmento (Kadic-Maglajlic et al., 2018). Além disso, a comunicação dos objetivos estratégicos da empresa e das estratégias de marketing a todos os funcionários de maneira consistente e abrangente ajuda a promover o entendimento e o propósito entre os funcionários. Este processo envolve agir com base nas informações geradas em relação às necessidades dos funcionários, criando estratégias de comunicação interna adequadas e comunicando informações que estão ligadas à criação de valor e satisfação do cliente (Lings, 2004). A pesquisa interna representa os esforços sistemáticos de uma organização para procurar sugestões e *feedback* dos funcionários sobre questões relacionadas com o trabalho, bem como melhoria na prestação de serviços, permitindo que expressem as suas ideias livremente (Huang & Rundle-Thiele, 2014).

Neste trabalho, será considerada a pesquisa interna como dimensão do marketing interno.

2.2 Identificação Organizacional

A **identificação organizacional** é um conceito de grande relevância na área do comportamento organizacional, estando presente na literatura desde o final da década de sessenta (Brown, 1969), tendo ganho maior destaque com a investigação de Ashforth, Harrison e Corley (2008). Porém, continua a ser um tema de crescente interesse para os investigadores na área da gestão de empresas.

Não existe uma definição única e universalmente aceite de identificação organizacional

(Brown, 2017; Edwards, 2005; He & Brown, 2013). uma visão amplamente aceita é que a identificação organizacional se trata de um alinhamento entre as identidades individuais e coletivas, resultando num sentimento de unidade entre a pessoa e a organização e a descrição do eu e do coletivo em termos similares (Brown, 2017; Gutierrez, Howard-Grenville, & Scully, 2010).

Segundo van Dick (2001), o conceito de identificação organizacional teve origem na teoria da identidade social cujo objetivo passa por explicar o motivo pelo qual as pessoas estabelecem laços com diferentes grupos sociais (Tajfel, Turner, Austin, & Worchel, 1979). De acordo com Tavares (2009) a identidade social resulta do entendimento que o indivíduo tem em relação à sua pertença a um ou a vários grupos sociais associado às emoções ligadas a esse sentimento de pertença. Tavares (2009) organizou as principais definições da identificação organizacional, realçando o seu fator multidimensional que inclui uma dimensão cognitiva de pertença organizacional, uma dimensão emocional, associada às emoções positivas associadas a essa pertença e, por fim, uma dimensão avaliativa, associado ao valor atribuído a esta presença pelo indivíduo (Ashforth et al., 2008). Em suma, um indivíduo identifica-se com a organização onde trabalha quando:

1. **Tem consciência de que faz parte da organização.** Ou seja, existe um alinhamento e harmonia entre as características da organização e as características da própria pessoa (Edwards, 2005);
2. **Sente emoções e afetos positivos associados a essa consciência** (Brown, 1969; van Dick, 2001). Apresenta sentimentos de pertença associados à percepção de unicidade com a organização (Ashforth & Mael, 1989);
3. **Atribui valor positivo a essa pertença** e a vivência dessas emoções tornam-se importantes para o indivíduo e para a sua autodefinição enquanto pessoa (Ashforth et al., 2008).

Em suma, quando um colaborador se identifica com a organização em que trabalha significa que tem consciência de que pertence à organização, tem sentimentos positivos relacionados com essa ligação e as emoções associadas a essa pertença organizacional são positivas e importantes para si enquanto pessoa (Tavares, 2009).

2.3 Compromisso Organizacional

Nos últimos anos o conceito de **compromisso** dos colaboradores tem sido amplamente

estudado no âmbito acadêmico e científico, nomeadamente na área da psicologia industrial e organizacional (Cohen, 2003), em específico, por ser reconhecido na literatura como um fator significativo que determina o comportamento dos colaboradores dentro da organização (Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002) e por ser o principal indicador da retenção dos funcionários (Curtis & Wright, 2001; Simon & Roberson, 2003).

A retenção dos colaboradores é um desafio permanente e fundamental para as empresas dado que os colaboradores com melhores competências são facilmente atraídos por outras organizações e como tal, a saída desses recursos humanos pode afetar significativamente o desempenho das organizações. Nesse sentido, as empresas procuram compreender o que atrai um colaborador e valorizar e investir nos seus recursos humanos de forma a obter taxas de retenção elevadas (Nwokocha & Iheriohanma, 2012).

De acordo com Curtis e Wright (2001), funcionários com um elevado compromisso organizacional valorizam o sentimento de pertença, estão alinhados com os objetivos e valores da organização e, por isso, tendem a ficar mais tempo na organização, estando dispostos a trabalhar em prol desses objetivos. Vários estudos concluíram que o compromisso organizacional diminui a intenção do colaborador abandonar a organização (Cho, Johanson, & Guchait, 2009; Mehmood, Ungku, Irum, & Ashfaq, 2016; Nasir, Ungku, Sobia, & Muhammad, 2016; Payne & Huffman, 2005).

No contexto atual, para além do desafio da retenção dos colaboradores, os empregadores procuram garantir que os seus profissionais não se limitam a possuir *hard skills*, ou seja, conhecimento técnico, prático ou teórico, devendo por isso, manifestar habilidades e comportamentos, *soft skills*, como se da sua organização se tratasse, trabalhando de forma a garantir o cumprimento dos objetivos organizacionais delineados e, conseqüentemente, atingir o sucesso (Fornes, Rocco, & Wollard, 2008).

A razão desta necessidade prende-se também com outros benefícios apontados pela literatura relativamente à existência de colaboradores comprometidos com a organização. Um quadro de colaboradores comprometidos representa uma grande vantagem, que se reflete na redução do absentismo, rotatividade e menor intenção de procurar empregos alternativos (Bastos & Costa, 2005), aumento da satisfação e motivação no trabalho (Yousef, 2000), aumento do desempenho e produtividade e também no aumento do volume de vendas (Ahmad, Ahmad,

& Shah, 2010; Van Scotter, 2000). Para além disso, comportamentos como a inovação e a criatividade passam a vigorar no meio organizacional com maior frequência, o que só vem reforçar a competitividade e diferenciação da organização (Allen & Meyer, 1990; Jones, 1986; Katz & Kahn, 1978; Mathieu & Zajac, 1990; Srivastava, 2013).

Embora não exista uma solução fácil para o problema de obter o compromisso dos funcionários (Allen, 2008) e gerir a sua retenção (Akhtar, Aamir, Khurshid, Abro, & Hussain, 2015) as lideranças organizacionais, perante um mercado cada vez mais exigente e competitivo, e observando as vantagens inerentes ao compromisso organizacional, têm boas razões para se preocupar com os níveis de compromisso dos seus funcionários (Onyemah, 2019).

O compromisso organizacional é um estado psicológico que descreve o relacionamento entre os colaboradores e a organização que pode influenciar a decisão dos mesmos em continuar ou interromper a sua participação na organização (Sheldon, 1971). Reflete o contrato psicológico entre funcionários e a organização, que é um mecanismo mental para facilitar a estabilidade ocupacional. O compromisso organizacional pode ser considerado uma força estabilizadora que direciona o comportamento dos colaboradores e proporciona uma vantagem competitiva para a organização (Wang, Keil, Oh, & Shen, 2017).

De acordo com Sharma e Bajpai (2010), os funcionários são considerados comprometidos com uma organização se, de bom grado, continuarem a sua associação com a organização e dedicarem um esforço considerável para alcançar as metas organizacionais. Os altos níveis de esforço exercidos pelos funcionários com altos níveis de compromisso organizacional conduzem a níveis mais altos de desempenho e eficácia a título individual e organizacional. O compromisso dos funcionários é um sentimento de dedicação à organização empregadora, gera vontade de trabalhar arduamente para esse empregador e intenção de permanecer na organização (Udu & Ameh, 2016).

O modelo de compromisso organizacional de (Allen & Meyer, 1990) identifica três componentes: (1) normativo, (2) continuidade, instrumental ou calculativo e (3) afetivo (Bailey, Albassami, & Al-Meshal, 2016; Gamble & Huang, 2008; Rego, 2003; Turner & Chelladurai, 2005).

O compromisso normativo significa que os funcionários são limitados por normas sociais e desenvolvem um senso de responsabilidade e uma obrigação moral em permanecer na

organização. Neste contexto, os indivíduos sentem-se responsáveis pela subsistência da organização e, principalmente comprometidos com a sua atividade. Robbins e Judge (2007) resumem este conceito como uma obrigação de permanecer na organização por razões morais ou éticas.

O compromisso de continuidade, instrumental ou calculativo reflete a cognição do custo associado à saída da organização. Refere-se a uma consciencialização do colaborador nas possíveis consequências em deixar a organização e, maioritariamente, no receio em não encontrar uma nova oportunidade fora desta que corresponda às suas expectativas (Meyer & Allen, 1991). Robbins e Judge (2007) descrevem o compromisso de continuidade como o valor económico percebido em permanecer numa organização em comparação a deixá-la.

O compromisso afetivo refere-se ao vínculo emocional que o colaborador sente perante a organização que influencia diretamente a forma como se identifica e envolve com a mesma (Bittencourt Bastos & Menezes, 2010). De acordo com Allen e Meyer (1990) o comprometimento afetivo corresponde à dependência emocional, tendência psicológica positiva e contribuição ou sacrifício dos colaboradores perante a organização. Robbins e Judge (2007), descreveram o comprometimento afetivo como o grau com que um funcionário se identifica com a organização e com os seus objetivos e deseja manter-se nela.

Os colaboradores com um elevado compromisso afetivo, continuam empregados na organização porque desejam fazê-lo (Turner & Chelladurai, 2005) e pela ligação afetiva que a mesma lhes transmite sobretudo por identificarem traços semelhantes aos seus ideais. Fundamentalmente, o comprometimento afetivo é caracterizado por sentimentos de conexão (Chaker, Walker, Nowlin, & Anaza, 2019).

Em resumo, o comprometimento de um funcionário com sua organização pode ser determinado usando uma abordagem multidimensional que envolve componentes afetivas (apego emocional), componentes normativas (sentimentos associados à obrigação de permanecer) e componentes de continuidade (custos associados à saída), (Gonzalez & DeNisi, 2009; Meyer & Allen, 1991; Meyer, Allen, & Smith, 1993) conforme apresentado no quadro 1. No presente trabalho de investigação, será considerado o estudo do compromisso organizacional.

Quadro 1 – Componentes do compromisso organizacional de acordo com Meyer e Allen (1991)

Categorias	Caracterização	As pessoas permanecem na organização porque...	Estado psicológico
Afetivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização.	... sente que quer permanecer.	Desejo
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	... sente que deve permanecer.	Obrigaçã
Instrumental (continuidade ou calculativo)	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade

Fonte: Adaptado de Rego (2003, p.31)

2.4 Felicidade

A **felicidade** é um conceito muito amplo e tem sido analisado de diferentes formas (Chekola, 2007) e moldado e interpretado ao longo do tempo por diferentes perspectivas, tais como: sociais, éticas e religiosas, mas sempre associado ao bem-estar psicológico, físico e clínico de cada indivíduo.

Fisher (2010) considera que a felicidade, na forma de alegria, é considerada uma emoção humana básica, sendo que essa emoção é uma experiência subjetiva, ou seja, os indivíduos são felizes até ao momento em que acreditam que são realmente felizes (Rego, Ribeiro, Cunha, & Jesuino, 2011; Semedo, Coelho, & Ribeiro, 2019).

Desde sempre, toda a dimensão emocional humana foi valorizada e estudada no âmbito da filosofia e psicologia na forma de emoções e estados positivos, bem-estar e atitudes positivas, contudo, apenas nos últimos anos, derivado aos estudos de autores como Fisher (2010) e Weiss e Cropanzano (1996), com foco no bem-estar, na felicidade e nos estados emocionais, a pesquisa foi alargada ao contexto organizacional.

Desde muito cedo que alguns investigadores demonstraram que um elevado desempenho individual resulta de colaboradores felizes e especialmente motivados com a sua organização. Além disso, estudos revelam que os indivíduos que experienciem felicidade no trabalho tendem a desenvolver maior compromisso com a sua organização (Rego et al., 2011; Ribeiro, Duarte, Filipe, & Torres de Oliveira, 2020).

De facto, a felicidade é considerada importante por si só, por estar relacionada com o compromisso e desempenho individual e por ser um fator essencial a nível social e pessoal. Estudos recentes, provaram que a felicidade dos colaboradores desempenha um papel mediador entre o marketing interno e o desempenho individual e tem impacto direto e positivo no desempenho individual (Marques et al., 2020). O estudo da felicidade torna-se particularmente importante na medida em que a felicidade está associada a um melhor funcionamento das organizações e a um melhor desempenho organizacional (Semedo et al., 2019; Wright & Cropanzano, 2004) e individual (Rego & Cunha, 2008).

Resultado dessas pesquisas, aliadas à evolução do conceito de marketing interno, da consciencialização das empresas, e sobretudo das mudanças no contexto empresarial, a felicidade, entre outros fatores de dimensão emocional, tem vindo a revelar-se particularmente importante para a adaptação, sobrevivência e sucesso das organizações.

2.5 Coesão de Equipa

Desde a II Guerra Mundial a utilização de equipas nas organizações tem evoluído (Devine, 2002), sendo atualmente uma das tendências das organizações de forma a resolver problemas, tomar decisões (Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2007) e aumentar a capacidade e flexibilidade de adaptação à mudança (Burke, Stagl, Salas, Pierce, & Kendall, 2006). Em consequência do aumento da utilização das equipas nas organizações, o número de estudos tem aumentado e o trabalho em equipa é hoje uma área importante de investigação nas ciências organizacionais (Cohen & Bailey, 1997). Segundo Sundstrom, De Meuse e Futrell (1990) as equipas são consideradas pequenos grupos de indivíduos interdependentes e responsáveis pelos resultados obtidos para as suas organizações.

O conceito de **coesão de equipa** foi originalmente descrito por Festinger, Schachter e Back (1950) e refere-se ao grau de união entre os membros de uma equipa e à partilha de objetivos comuns entre os membros (Chiniara & Bentein, 2018). De acordo com Schermerhorn, Hunt e Osborn (2002), a coesão representa as forças que atraem os membros para o grupo assim como os incentivos para permanecer parte dele (Man & Lam, 2003), resistindo os membros à sua desagregação. Carron e Brawley (2000) mencionam que a coesão de equipa representa a tendência de uma equipa para se manter unida em prol do cumprimento dos objetivos fortemente partilhados e da satisfação das necessidades afetivas dos membros, através de um processo dinâmico e de proximidade de relações (Liang, Shih, & Chiang, 2015; Luo & Xie, 2018).

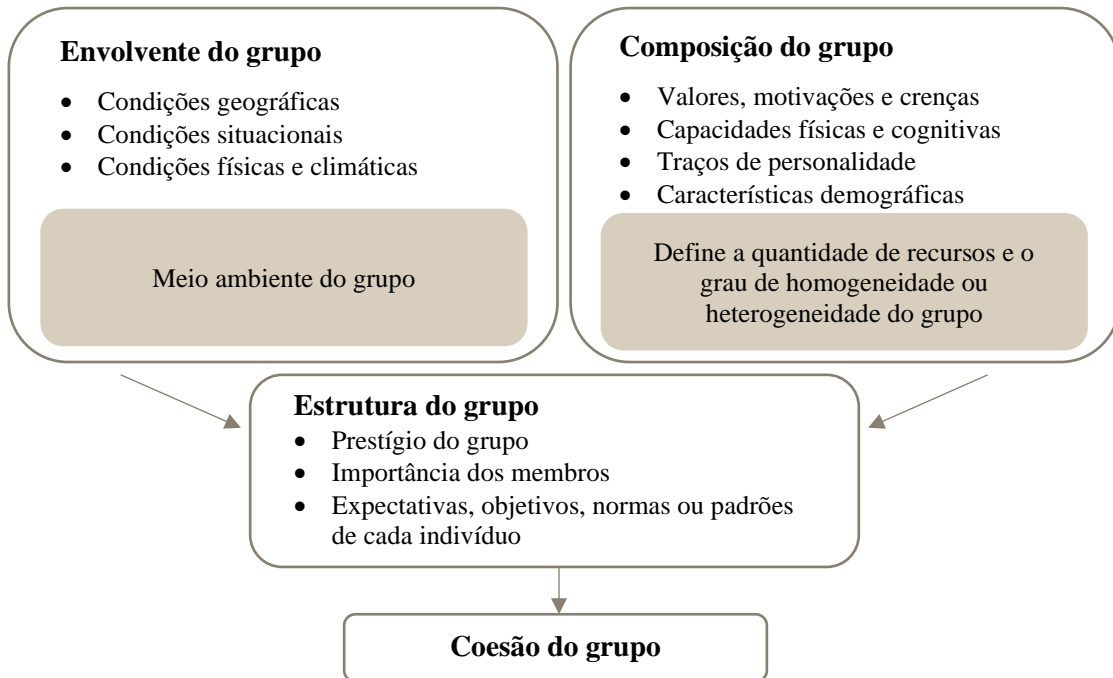
No sentido físico, Forsyth (2018) descreve a coesão como algo que está ligado através de partículas firmemente ligadas entre si ou, no sentido de grupos ou equipas, pessoas que estão ligadas através de um forte relacionamento interpessoal. Um grupo é coeso na medida em que os membros sentem que fazem parte do grupo, desejam permanecer parte dele e consideram o grupo importante para eles considerando que a coesão mede o vínculo dos membros ao grupo, o grau de conexão entre si e o desejo de permanecer juntos (Bulgaru, 2015). Os colaboradores de equipas coesas têm sentimento de pertença ao grupo e esforçam-se para manter relações positivas com os membros de equipa (Schermerhorn et al., 2002). Trata-se de um construto multidimensional que tem associadas três dimensões: (1) o compromisso na execução das tarefas; (2) a atração interpessoal, através da forma como cada indivíduo desfruta das tarefas e como cada um está envolvido com as atividades dos restantes membros da equipa e (3) o orgulho e afeto positivo ao grupo (Beal, Cohen, Burke, & McLendon, 2003; Festinger et al., 1950; Marques-Quinteiro, Rico, Passos, & Curral, 2019; Rosh, Offermann, & Van Diest, 2012).

A coesão de equipa é um estado afetivo emergente que está no centro da dinâmica do trabalho de equipa (Kozlowski & Chao, 2012; Maynard, Kennedy, Sommer, & Passos, 2015). Os estados emergentes são constructos que caracterizam propriedades da equipa que são tipicamente de natureza dinâmica e variam em função do contexto, *inputs*, processos e *outputs* da equipa (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001).

A coesão de um grupo é definida pela estrutura do grupo, sendo reflexo dessa estrutura o prestígio do grupo, a importância dos seus membros e as expectativas, normas ou padrões partilhados por cada pessoa (Cruz & Antunes, 1996). A estrutura do grupo é determinada pela própria composição, ou seja, depende das características dos membros, tais como as suas motivações, valores, capacidades físicas, cognitivas, traços de personalidade e características demográficas. Esta composição do grupo é vista como a quantidade de recursos que cada grupo tem e define o seu nível de heterogeneidade ou complementaridade. Além disso, a estrutura do grupo depende das condições do meio ambiente que envolvem o grupo. Destas condições são exemplo as condições geográficas, situacionais, físicas, climáticas, entre outras (Cruz & Antunes, 1996).

Na figura 1, apresentam-se as condições de formação da coesão de equipa.

Figura 1 – Formação e coesão de equipa



Fonte: Adaptado de Cruz e Antunes (1996)

De acordo com Cunha, Rego e Rego (2019) os maiores níveis de coesão e identificação ocorrem quando uma equipa é homogénea ou muito heterogénea. Quando as equipas são moderadamente heterogéneas, o nível de coesão tende a ser inferior. Por um lado, uma equipa homogénea é coesa dado que os membros partilham valores e crenças comuns. Por outro lado, uma equipa muito heterogénea desenvolve coesão uma vez que os seus membros desenvolvem uma cultura híbrida, ou seja, retiram proveito da sua interação e desenvolvem um conjunto de valores partilhados. Por sua vez, uma equipa moderadamente heterogénea, conduz a repartições entre os membros, ou seja, as pessoas identificam-se com os membros mais próximos, diferenciando-se dos restantes levando à formação de subgrupos com subculturas específicas, dificultando a existência de coesão de equipa como um todo. Esses subgrupos e subculturas dificultam a aprendizagem dado que colocam barreiras à cooperação e à partilha de diferentes pontos de vista provinda da diversidade dos outros grupos (Cunha et al., 2019).

De acordo com Menges e Kilduff (2015), a coesão de equipa é especialmente importante para o desempenho das equipas comerciais sendo, atualmente, uma das variáveis mais estudadas na literatura quando se procura abordar as dinâmicas de um grupo (Thye & Lawler, 2002). De facto, desde o início dos anos 50 (por exemplo, Festinger, 1950), a

literatura sobre o trabalho em equipa tem dedicado muita atenção à relação entre coesão e desempenho das equipas em ambientes organizacionais, sugerindo uma relação positiva entre os dois construtos (Beal et al., 2003; Chiniara & Bentein, 2018; Mathieu & Zajac, 1990; Zaccaro, Gualtieri, & Minionis, 1995).

Cunha et al. (2019) mencionam que os laços de confiança e de coesão desenvolvidos no seio de uma equipa ao longo do tempo são relevantes para o seu sucesso. Nas equipas coesas, os seus membros estão mais capacitados para cooperar, revelando para as organizações e para os membros das equipas uma maior capacidade de enfrentar desafios e solucionar problemas com maior determinação, rapidez e produtividade. Neste contexto, os autores revelam que o provérbio "a união faz a força" ganha maior dimensão dado que, a coesão promove o comportamento de entreatuda dos seus membros, comprometendo-os e proporcionando o alcance das metas (Liang et al., 2015).

As organizações com relacionamentos de elevada qualidade e confiança tendem a trocar um maior número de informações e recursos e, portanto, beneficiam mais das capacidades dos membros individuais por via da colaboração mútua (Banks et al., 2014). Estes momentos de colaboração entre membros da mesma equipa são momentos valiosos, que promovem o crescimento e a dependência entre os mesmos e, nesse sentido, surge um fator motivador para incentivar os colaboradores com o seu grupo (Tse, Dasborough, & Ashkanasy, 2008). Desta forma, os membros de uma equipa são tidos como amigos em vez de colegas formais no trabalho.

Por outro lado, um grupo que não tem coesão está em risco de conflito e possibilidade de perder membros, além de ser mais difícil alcançar os objetivos pretendidos.

2.6 Desempenho Individual

O conceito do desempenho individual na área do comportamento organizacional tem vindo a ser estudado ao longo dos anos e, conseqüentemente, o seu significado tem vindo a ser alterado. Primeiramente este conceito era avaliado através da competência com a qual um indivíduo desempenhava as tarefas que estavam especificadas nos requisitos do seu contrato de trabalho (Griffin, Neal, & Parker, 2007) contudo, este conceito foi mudando de perspectiva e de conceitualização pela forma como as profissões foram sendo consideradas ao longo do tempo (Fisher, 2010).

O desempenho individual corresponde à forma como o indivíduo desempenha as suas funções tendo em conta diferentes fatores, influenciando o sucesso do mesmo a nível pessoal e profissional. De acordo com Sonnentag e Frese (2002), realizar tarefas com um elevado nível de desempenho origina satisfação e sentimentos de maior autoestima, superioridade, orgulho e motivação e é na maioria das vezes reconhecido pela organização, que através de sistemas de incentivos, atribui benefícios, nomeadamente financeiros, ao colaborador. Esta relação direta entre o desempenho individual e a remuneração também foi investigada por (Pazy & Ganzach, 2009) que indicam que o desempenho pode ser interpretado em termos económicos, isto é, o desempenho é refletido na remuneração e sistemas de incentivos e sociais, onde as empresas reconhecem os seus colaboradores, tratando-os de forma positiva e ao mesmo tempo inculcando aos mesmos um sentido de obrigação em retorno. Por outro lado, os colaboradores com maior desempenho revelado e entrega de maior retorno à organização, tendem a ter mais oportunidades no mercado de trabalho, possibilidade de evolução na carreira e, conseqüentemente, atingir maior sucesso profissional (Van Scotter, Motowidlo, & Cross, 2000). Pelo contrário, o baixo desempenho e a incapacidade de alcançar os objetivos definidos conduzem a sentimentos como insatisfação e frustração (Sonnentag & Frese, 2002).

O desempenho individual é, atualmente, um conceito dinâmico e reflete processos de aprendizagem e mudanças a longo e curto prazos, sendo algo que as organizações pretendem melhorar e otimizar, com o objetivo de alcançar as suas metas de forma a entregar produtos e serviços nos quais são especializadas, alcançando posteriormente vantagens competitivas (Sonnentag & Frese, 2002). Segundo Schmidt e Hunter (1992) o desempenho é considerado uma das variáveis dependentes mais importantes para as organizações no que toca à gestão de recursos humanos e da sua produtividade. De acordo com (Fisher, 2010), os objetivos definidos pelas organizações são atingidos se existirem indivíduos altamente produtivos e com um desempenho notável e, para isso, de acordo com Rego e Cunha (2008), as organizações devem ser autênticas, isto é, autênticas, de confiança e fundamentais para a vida das pessoas, capazes de desenvolver um conjunto de estratégias de criação de valor, para que os seus colaboradores desenvolvam sentimentos de pertença, autodeterminação, competências, significado e prazer no seu trabalho, pois todos estes fatores influenciam o desempenho de cada indivíduo.

É possível especificar muitos outros fatores que combinados entre si afetam o desempenho

individual, nomeadamente a estratégia organizacional, no sentido em que todos os objetivos e valores devem estar alinhados com as características do indivíduo e sobretudo em consonância com o seu comportamento. Os fatores económicos e sociais também se refletem no bem-estar do indivíduo como membro da sociedade, podendo inflacionar o seu desempenho global dentro da organização.

Para Chiavenato (2005), os fatores essenciais para o desempenho individual são: as habilidades, que incentivam os colaboradores a desempenharem as suas funções de forma eficaz e eficiente, as motivações para que, no decorrer das tarefas, os colaboradores deem o melhor de si; o esforço e exigências do indivíduo, que orientam as pessoas no sentido de se dedicarem para um desempenho excelente ou gradualmente excelente.

Outros autores como Yener e Kurt (2008) acrescentam fatores pessoais decorrentes de características psicossociais e demográficas, experiências, incentivos, orientação, apoio da gestão, visão, missão, estratégias, liderança assim como o fator liderança causado pelo clima e pela cultura da organização, apoio de colegas, química da equipa, métodos de trabalho e o fator ambiente causado por condições físicas, sociais, económicas ou legais decorrentes de pressão interna e externa da organização e a mudança, os fatores que afetam o desempenho individual em termos gerais.

2.7 Orientação para o Cliente

Ao longo dos anos, o conceito de marketing tem vindo a evoluir, prova disso, foi a evolução no final dos anos oitenta em que o marketing evoluiu para orientação para o mercado (Pontes, 2009) tendo sido Shapiro (1988) a propor o termo orientação para o mercado (*market orientation*) como uma evolução do conceito de marketing. Mais tarde, após alguns estudos conceptuais e empíricos sobre o termo de orientação para o mercado, surgem alguns conceitos e abordagens distintas, conforme os seguintes exemplos:

- Kohli e Jaworski (1990) indicam que a orientação para o mercado corresponde ao grau de implementação do conceito de marketing pelas organizações. De forma mais precisa, estes autores consideram que se trata do envolvimento de toda a organização em atividades de processamento de informações disponíveis no mercado, capacidade de geração de inteligência de mercado e disseminação da mesma por toda a organização e, com base nessa informação, garantir uma resposta às necessidades e preferências dos atuais e potenciais consumidores, e assim como os fatores externos

que influenciam os mesmos, incluindo também aspetos como órgãos governamentais, tecnologia, concorrência entre outras variáveis ambientais. Assim, segundo Kohli e Jaworski (1990), a orientação para o mercado diz respeito a toda a organização, desde a geração de inteligência, disseminação da inteligência e responsividade.

- Narver e Slater (1990) defendem que a orientação para o mercado consiste no compromisso de vários setores dentro da organização com uma cultura que reflete a necessidade e a preocupação de entregar o máximo valor aos clientes sendo que a base da orientação para o mercado está na cultura interna que a organização tem relativamente ao serviço ao cliente. Por outras palavras, refere-se à aplicação de recursos para a criação de valor acrescentado para o cliente.
- Day (1994) indica que se trata de uma habilidade superior para compreender e satisfazer os clientes em que a organização se diferencia pela sua forma de criar, usar e dividir o conhecimento que dizem respeito aos mercados atuais e futuros.
- Deshpandé, Farley e Webster Jr (1993) acreditam que corresponde a um conjunto de crenças que colocam o cliente em primeiro lugar, sem excluir os restantes *stakeholders* na organização como proprietários, diretores e colaboradores.

Numa organização, a cultura organizacional é importante porque significa a chave do sucesso na implementação de estratégias de marketing (Ruekert & Walker Jr, 1987) e tem um elevado impacto na eficácia das vendas (Weitz, Sujan, & Sujan, 1986). A implementação de estratégias de marketing numa organização representa, na sua maioria, a cultura corporativa, ou seja, um compromisso em relação a valores, crenças e princípios que remetem para uma noção de orientação para o mercado, que se centra no cliente e o coloca no centro da organização face às estratégias e operações adotadas.

De acordo com Narver e Slater (1990), a orientação para o mercado é fundamental no seio das organizações e está assente no desenvolvimento das necessidades do cliente final e também na tomada de ações por parte dos colaboradores de forma a satisfazer as necessidades de outros funcionários enquanto clientes internos. Segundo Conduit e Mavondo (2001), a cada momento da cadeia de valor, todos os colaboradores devem focar-se constantemente na necessidade do cliente de forma a entregar o valor pretendido pelo mesmo, mesmo que essa necessidade tenha origem interna num setor da organização enquanto cliente interno.

Numa organização orientada para o mercado não existe um comportamento apenas reativo

aos clientes e sim, comportamento pró-ativos, com ações capazes de prever mudanças nas prioridades, necessidades, desejos e percepções dos clientes (Day & Wensley, 1983; Deshpande & Webster Jr, 1989).

A orientação para o cliente é uma dimensão da orientação para o mercado e, o seu papel centra-se no cliente, na promoção de informação necessária para as organizações sobre o seu mercado-alvo, de forma a identificar continuamente as suas necessidades e garantir à empresa estar sempre preparada para apresentar ao seu cliente valor acrescentado (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990).

Apesar dos conceitos “orientação para o mercado” e “orientação para o cliente” possuírem a mesma fonte-raiz, isto é, a implementação do conceito de marketing, apresentam conceitos distintos. A orientação para o cliente (*customer focus*) privilegia o conhecimento sobre os clientes e a orientação para o mercado (*market driven*) abrange, para além do conhecimento sobre os clientes, a informação relativa aos concorrentes e às restantes pessoas envolvidas relevantes (*stakeholders*).

Segundo Kim, Basu, Naidu e Cavusgil (2011), a orientação para o cliente é um tipo de comportamento que implica a concentração de esforços que permite à empresa compreender e dar resposta às necessidades dos clientes através do estabelecimento de relacionamentos de longo prazo. Esta prioridade na organização visa satisfazer as necessidades dos clientes e investigar necessidades latentes (não expressas) com o intuito de obter rentabilidade para a organização (Smirnova, Rebiazina, & Frösén, 2018). A orientação para o cliente impacta diretamente e significativamente os negócios.

A orientação para o cliente, tipo de comportamento exibido pela organização, grupos e seus membros (colaboradores) é influenciado e possivelmente pré-determinado pela cultura organizacional (Williams & Attaway, 1996). Uma cultura organizacional surge quando as empresas implementam políticas, regras e procedimentos com uma intenção específica, como criar um clima apropriado para entregar serviços ou possibilitar o envolvimento dos colaboradores que contactam com os clientes (Ancarani, Mauro, & Giammanco, 2019). Numa empresa, o ambiente organizacional cria e reconhece as práticas que satisfazem as expectativas dos clientes (Ancarani et al., 2019).

Kim et al. (2011), defendem que a orientação para o cliente é uma variável do marketing muito importante e é considerada uma fonte de vantagem competitiva. De acordo com

Anosike e Eid (2011), a orientação para o cliente é um tema fundamental para a área da gestão, especialmente para as empresas com níveis elevados de desempenho em que um dos propósitos é manter os clientes sempre satisfeitos.

2.8 Quadro concetual de investigação: dedução de hipóteses

No seguimento da revisão de literatura, definiu-se o quadro conceptual de investigação a partir do qual se deduziram as hipóteses de estudo que são a seguir apresentadas. Posteriormente, apresenta-se o modelo de investigação que sintetiza as relações existentes entre as diferentes variáveis estudadas neste trabalho de investigação.

2.8.1 A influência do marketing interno na felicidade

Frye, Kang, Huh e Lee (2020) defendem que o marketing interno consiste em tratar os colaboradores como clientes internos o que significa que os empregadores e líderes devem deixá-los satisfeitos, para que fiquem entusiasmados com a organização onde trabalham e promovam simultaneamente a defesa da marca.

De acordo com as autoras Marques et al. (2020), um marketing interno implementado eficazmente gera bem-estar a vários níveis: motivacionais, comportamentais e físicos.

Isfahani, Yarali e Kazemi (2012) reforçam esta ideia, indicando que um dos principais objetivos do MI é proporcionar a estabilidade no trabalho e promover ambiente organizacional atrativo e interessante para trabalhar, indicadores que proporcionam bem-estar e felicidade ao colaborador. A felicidade por sua vez, permite que o indivíduo se desenvolva a título pessoal e profissional.

Conduit e Mavondo (2001) mostram que uma organização que invista em práticas de MI para dar resposta às necessidades dos seus clientes internos (colaboradores), conseguirá atingir níveis mais altos de satisfação. Segundo investigações mais recentes, quando as práticas de marketing interno são bem trabalhadas, os níveis satisfação dos colaboradores no trabalho aumentam (Bohnenberger, Schmidt, Damacena, & Batle Lorente, 2019). Por exemplo, as pesquisas de Gu e Siu (2009) indicam um dos programas de marketing interno, a formação, tem uma forte relação positiva com a satisfação geral do colaborador.

Também Arnett, Laverie, e McLane (2002) defendem que as estratégias de marketing interno têm impacto positivo na satisfação no trabalho.

A gênese da felicidade não está assente na obtenção de dinheiro ou prazeres. Colaboradores felizes são os que revelam maior nível de compromisso, cooperação, capacidade de inovação e, provavelmente, poderão contribuir de forma significativa para os resultados da organização.

Lings (1999) refere que, para uma organização, o objetivo final do marketing (interno ou externo) é a felicidade. A felicidade tem de ser o resultado final para os colaboradores internos, fornecedores, clientes e parceiros (Marques et al., 2020). Em suma, a organização como um todo deve ser geradora de felicidade em todos os sentidos.

Neste estudo, a percepção de marketing interno dos colaboradores da Hilti foi composta por seis dimensões distintas, mas relacionadas, ou seja, benefícios sociais, formação, compensação, comunicação interna, suporte da gestão e pesquisa interna que se considera ter um impacto positivo na felicidade.

Assim, quando os colaboradores recebem benefícios sociais e compensações consideradas adequadas, têm acesso a formação contínua, recebem apoio da gestão, são envolvidos na pesquisa interna e existe uma comunicação interna eficaz, os colaboradores serão mais felizes, resultando num impacto positivo do marketing interno na felicidade.

Nesse sentido, definiu-se a seguinte hipótese de estudo:

Hipótese 1 (H1): O MI tem um impacto positivo na felicidade dos colaboradores de uma organização

Atendendo ao facto de no presente estudo, ter sido considerado que o MI tem seis dimensões distintas, desdobrou-se a hipótese 1 da seguinte forma:

H1.1: Os **benefícios sociais** têm um impacto positivo na felicidade dos colaboradores

H1.2: A **formação** tem um impacto positivo na felicidade dos colaboradores

H1.3: A **comunicação** tem um impacto positivo na felicidade dos colaboradores

H1.4: A **compensação** tem um impacto positivo na felicidade dos colaboradores

H1.5: O **suporte da gestão** tem um impacto positivo na felicidade dos colaboradores

H1.6: A **pesquisa interna** tem um impacto positivo na felicidade dos colaboradores

2.8.2 A influência do marketing interno no compromisso organizacional

Desde o início dos anos 80, o marketing interno tem vindo a despertar o interesse dos

profissionais e acadêmicos da área do marketing e de outras áreas existindo vários estudos que avaliam entre diferentes variáveis, a relação entre o marketing interno e o compromisso organizacional (Rodrigues et al., 2016).

Ahmed et al. (2003) apresentaram um modelo conceptual que estuda a forma como o MI se pode relacionar com a satisfação e com o compromisso organizacional e concluíram que um processo de MI desenvolvido e implementado apropriadamente no seio de uma empresa, influencia a relação estabelecida entre o colaborador e a entidade patronal que, por sua vez, tem um impacto positivo na satisfação e no compromisso sentidos pelo colaborador. Os mesmos autores revelam que são necessárias estratégias e esforços organizacionais de forma a que os colaboradores se sintam apoiados e satisfeitos. Ao alcançar este propósito, ou seja, a satisfação individual, os colaboradores sentem-se mais comprometidos com a sua organização (Wang, Cong, & Yan, 2008). Adicionalmente, Chang e Chang (2007) afirmam que o objetivo fundamental do MI é ajudar os colaboradores a atingir a satisfação e melhorar o seu compromisso com a empresa.

Na mesma linha, outros estudos, também consideram o MI uma ferramenta importante para aumentar o compromisso organizacional dos colaboradores (Geletu & Hawassa, 2019; Marques et al., 2020; Rodrigues et al., 2016) e, por isso, o MI tem uma influência considerável sobre o compromisso organizacional e pode ser considerado seu antecessor (Abzari, Ghorbani, & Madani, 2011).

Assim, o MI, enraizado em boas estratégias aumenta não só a satisfação, mas também o compromisso organizacional, conferindo um status de importância vital ao MI nas organizações (Marques et al., 2020).

Face ao exposto formulou-se a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 2 (H2): O MI tem um impacto positivo no compromisso organizacional

Num estudo de Kim et al. (2016), em que foram consideradas cinco componentes do MI analisadas neste trabalho, ou seja, os benefícios sociais, a formação, a compensação, a comunicação interna e o apoio da gestão, os resultados obtidos demonstraram que existe um impacto positivo entre as várias componentes no compromisso organizacional. Para além das quatro componentes mencionadas, foi considerado neste estudo a pesquisa interna, que é proposta por vários autores como sendo uma componente do MI (Shiu & Yu, 2010).

Atendendo às considerações acima referidas, desdobrou-se esta hipótese 2 de estudo da seguinte forma:

H2.1: Os **benefícios sociais** têm um impacto positivo no compromisso organizacional

H2.2: A **formação** tem um impacto positivo no compromisso organizacional

H2.3: A **comunicação** tem um impacto positivo no compromisso organizacional

H2.4: A **compensação** tem um impacto positivo no compromisso dos colaboradores

H2.5: O **apoio da gestão** tem um impacto positivo no compromisso organizacional

H2.6: A **pesquisa interna** tem um impacto positivo no compromisso organizacional

2.8.3 A influência do marketing interno na coesão de equipa

A necessidade de criação de equipas nas organizações é justificada pelos benefícios que as equipas podem representar para as organizações, entre eles, a produtividade, a satisfação dos seus membros, o aumento de competências e a capacidade de execução de tarefas mais complexas (Cunha et al., 2007).

Kadic-Maglajlic et al. (2018) defendem que o MI pode desempenhar um papel importante no desenvolvimento de relações colaborativas entre os colaboradores dentro de uma organização.

Segundo Curvello (2012), a comunicação interna, tomada como instrumento do MI, consiste num conjunto de ações que visam ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna de forma a que os valores sejam reconhecidos e partilhados por todos. Uma comunicação interna eficaz deve dar conhecimento sobre a organização e as suas políticas de gestão, gerar participação dos colaboradores, motivar o espírito de equipa e criar coesão.

Desta forma, além da comunicação, o investigador assume que, as várias práticas do marketing interno, tais como, os benefícios sociais e compensações, a formação contínua, o suporte da gestão e a pesquisa interna resulta pode levar a níveis de coesão de equipa mais elevados. Existindo por isso, uma influência positiva do marketing interno na felicidade.

Face ao exposto formulou-se a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 3 (H3): O MI tem um impacto positivo na coesão de equipa

Atendendo às considerações acima referidas, desdobrou-se esta hipótese 3 de estudo da

seguinte forma:

H3.1: Os **benefícios sociais** têm um impacto positivo na coesão de equipa

H3.2: A **formação** tem um impacto positivo na coesão de equipa

H3.3: A **comunicação** tem um impacto positivo na coesão de equipa

H3.4: A **compensação** tem um impacto positivo na coesão de equipa

H3.5: O **suporte da gestão** tem um impacto positivo na coesão de equipa

H3.6: A **pesquisa interna** tem um impacto positivo na coesão de equipa

2.8.4 A influência do marketing interno na identificação organizacional

Como referido anteriormente, o marketing interno é fundamental para a gestão dos recursos humanos. A eficácia da sua atuação determina a forma como os indivíduos se sentem ou não parte da identidade da empresa (Marques et al., 2020) ou seja, um dos principais objetivos do MI é criar uma cultura que estimule a identificação organizacional (IO) (Kale & De, 2013).

No modelo apresentado por Ahmed et al. (2003), o MI está relacionado com a satisfação no trabalho e com o compromisso organizacional e ambas as variáveis apoiam a criação da identificação junto dos colaboradores. De facto, num estudo posterior, Bailey et al. (2016) revelaram que o MI explica influencia indiretamente a identificação com a organização, através da satisfação e compromisso organizacional.

Um processo de MI desenvolvido apropriadamente é importante para a relação que se estabelece entre o colaborador e a organização (Marques et al., 2020). Nesta investigação analisa-se a possível influência que as várias dimensões do MI possam ter diretamente na identificação, acreditando que por via da comunicação interna, a organização possa divulgar ativamente o seu propósito, os seus valores e cultura e criar dinâmicas de participação dos colaboradores que possam gerar emoções e afetos positivos influenciando positivamente a sua identificação com a organização. Além disso, a formação, a pesquisa interna e o suporte da gestão, na perspetiva da investigadora, se forem orientados para o colaborador interno, dando resposta às suas necessidades, promovendo o seu envolvimento e desenvolvimento, poderão resultar num sentimento de pertença em relação à organização. Estas dinâmicas de MI, se forem aplicadas de forma contínua e coerente e de forma eficaz, podem resultar no estabelecimento de uma relação entre o colaborador e a entidade patronal mais forte. Aspetos como os benefícios sociais e a compensação são também fatores importantes associados ao

reconhecimento, que ao serem entendidos como justos e alinhados com a expectativa, podem influenciar positivamente a identificação dos colaboradores com a organização.

Tendo em conta as considerações anteriores, formulou-se a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 4 (H4): O MI tem um impacto positivo na identificação dos trabalhadores com a organização

Atendendo às considerações acima referidas, desdobrou-se esta hipótese 4 de estudo da seguinte forma:

H4.1: Os **benefícios sociais** têm um impacto positivo na identificação com a organização

H4.2: A **formação** tem um impacto positivo na identificação com a organização

H4.3: A **comunicação** tem um impacto positivo na identificação com a organização

H4.4: A **compensação** tem um impacto positivo na identificação com a organização

H4.5: O **suporte da gestão** tem um impacto positivo na identificação com a organização

H4.6: A **pesquisa interna** tem um impacto positivo na identificação com a organização

Em resumo, na figura 2 apresenta-se a relação conceptual entre a dimensão do marketing interno e seus componentes com a felicidade, o compromisso organizacional, a coesão de equipa e a identificação organizacional.

Figura 2 – Relação conceptual teórica entre o MI e a FEL, CO, CE e IO



Fonte: Elaboração própria

2.8.5 A influência da identificação organizacional no compromisso organizacional

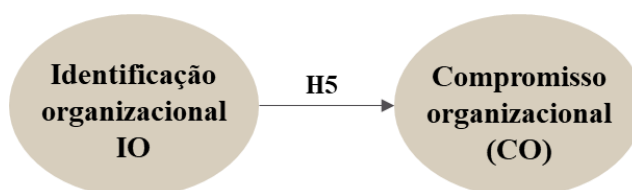
Embora a identificação organizacional e o compromisso organizacional funcionem como uma ligação psicológica entre os colaboradores e a organização, são considerados construtos diferentes (Ashforth et al., 2008; Ashforth & Mael, 1989; George, Aboobaker, & Edward, 2020). A identificação organizacional estende-se ao ponto em que a organização é incorporada à atitude do indivíduo enquanto que o comprometimento afetivo é mais tipicamente considerado como uma atitude em relação à organização (George et al., 2020).

Meyer e Herscovitch (2001) propuseram que o determinante da componente afetiva do compromisso organizacional está relacionado com o grau de identificação que a organização tem para o indivíduo, assente fundamentalmente na partilha dos valores, envolvimento dos colaboradores nos processos e vivências organizacionais e também no apoio percebido pelo colaborador. De acordo com Cohen e Fink (2003), o compromisso é o resultado mais significativo relativamente ao processo de identificação dos colaboradores sendo que quanto mais forte for a identificação do indivíduo com a organização maior o compromisso organizacional, ou seja, a identificação é um antecedente do compromisso organizacional (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019).

Meyer, Becker e van Dick (2006) verificaram que um conhecimento mais profundo das identificações coletivas representa múltiplos benefícios dado que uma melhor compreensão dos processos de compromisso organizacional, ou seja, a identificação, pode implicar não só o comprometimento afetivo, como também originar outras formas de comprometimento, em função do tipo de identificação que existe. Assim, desenvolveu-se a hipótese de investigação, representada esquematicamente na figura 3:

Hipótese 5 (H5): A identificação dos trabalhadores com a organização influencia positivamente o compromisso organizacional

Figura 3 – Relação conceptual teórica entre a IO e o CO



Fonte: Elaboração própria

2.8.6 A influência do compromisso organizacional na coesão de equipa

Na literatura encontram-se referências às variáveis do compromisso organizacional e da coesão de equipa, sendo apontado o impacto positivo da coesão de equipa no compromisso organizacional, como é exemplo do estudo de caso de Bélanger, Edwards e Wright (2003), no qual se conclui que o trabalho de equipa pode conduzir ao compromisso positivo, entre outros benefícios para os trabalhadores e chefias.

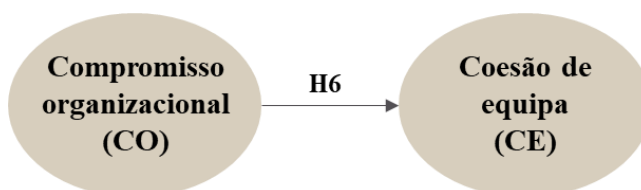
No presente trabalho, pretende-se medir o impacto contrário, ou seja, a influência do compromisso organizacional na coesão de equipa. De facto, no estudo Jünger, Pestinger, Elsner, Krumm e Radbruch (2007), o compromisso organizacional revelou ser um fator importante para um trabalho de equipa eficaz.

Para além disso, outros autores que desenvolveram estudos no setor da construção, revelam que altos níveis de comprometimento afetivo podem motivar os profissionais a melhorar o desempenho do trabalho, fazer contribuições extras significativas e positivas, aumentar o espírito de equipa e a coesão da organização e aumentar a eficiência do trabalho organizacional (Allen & Meyer, 1990; Cao, Liu, Zhou, & Duan, 2020; Leung, Chong, Ng, & Cheung, 2004).

Desta forma, desenvolveu-se a hipótese de investigação, representada esquematicamente na figura 4:

Hipótese 6 (H6): O compromisso organizacional tem um impacto positivo na coesão de equipa

Figura 4 – Relação conceptual teórica entre o CO e a CE



Fonte: Elaboração própria

2.8.7 A influência da coesão de equipa no desempenho individual

O estudo da coesão de equipa tem sido aplicado em diferentes contextos organizacionais, como por exemplo, em organizações industriais, militares e desportivas por via das relações que a coesão de equipa estabelece com diversas variáveis relacionadas com o funcionamento

e os resultados de equipa (Carron & Brawley, 2000). No seguimento desses estudos, existem evidências da relação da coesão com outras variáveis, como por exemplo, o desempenho (Ahronson & Cameron, 2007).

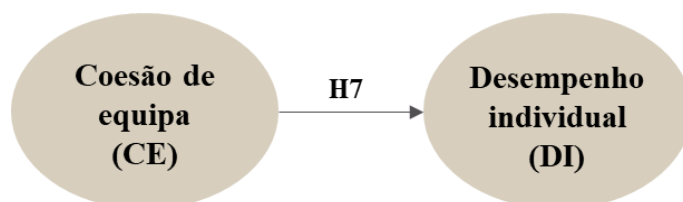
De acordo com Chung, Lount, Park e Park (2018) a relação de amizade estabelecida entre os colegas de trabalho, caracterizada por uma forte coesão do grupo, proporciona a interação e comunicação intergrupala, maior participação dos membros nas atividades e aumento da persistência na execução das tarefas do grupo e aumenta o desempenho no trabalho. De facto, a coesão de equipa pode promover a interação e a troca de conhecimento e experiências assim como a colaboração e o valor reconhecido entre os membros, permitindo maior confiança, coordenação e satisfação dos mesmos. Sonnentag e Frese (2002) revelam que as boas relações interpessoais e grupais no trabalho, influenciam o trabalho de equipa e, consequentemente o desempenho individual. Na literatura, também é compreendido que os grupos coesos criam uma atmosfera saudável nas organizações e as pessoas que pertencem a grupos mais coesos sofrem com menos problemas sociais e interpessoais (Luo & Xie, 2018). Assim sendo, depreende-se que a coesão de equipa está fortemente relacionada com a melhoria do desempenho não só ao nível da equipa, mas também ao nível individual (Chang & Bordia, 2001).

Em suma, a coesão é um fator que influencia muito o desempenho de um indivíduo, grupo ou equipa (Bulgaru, 2015) sendo que quando mais forte for a coesão de equipa, melhor o desempenho (Chiniara & Bentein, 2018).

Assim, desenvolveu-se a hipótese de investigação, representada esquematicamente na figura 5:

Hipótese 7 (H7): A coesão de equipa influencia positivamente o desempenho individual.

Figura 5 – Relação conceptual teórica entre a CE e o DI



Fonte: Elaboração própria

2.8.8 A influência da coesão de equipa na orientação para o cliente

Ser um colaborador com elevados níveis de orientação para o cliente requer uma compreensão das prioridades, necessidades e requisitos do cliente, assim como, a capacidade de influenciar e convencer a organização a adaptar-se plenamente às necessidades do mesmo (Joshi & Randall, 2001).

De acordo (Casey-Campbell & Martens, 2009) os membros de uma equipa coesa têm uma maior tendência a envolver-se mais nas atividades de equipa e funcionam como um todo, conduzindo a um desempenho superior. Adicionalmente, Chiniara e Bentein (2018) indicam que para além do desempenho, a coesão de equipa tem correlações significativas com as atitudes positivas dos seus membros.

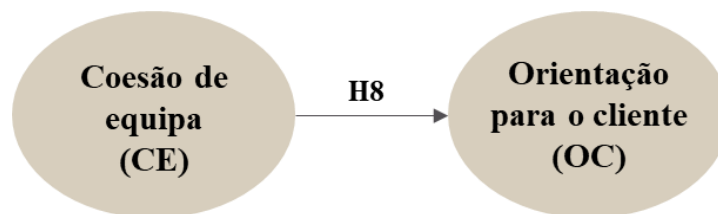
De facto, Banks et al. (2014) defendem que quando as equipas são coesas e os seus membros mantêm relacionamentos de elevada qualidade e confiança, tendem a trocar um maior número de informações e recursos e, portanto, beneficiam mais das capacidades dos membros individuais por meio da colaboração mútua. A coesão grupal gera bem-estar e reforça a autoestima dos colaboradores (Severt & Estrada, 2015).

Do ponto de vista dos investigadores, os comportamentos orientados para o cliente devem incentivar o diálogo e a colaboração entre todos os setores da organização, de maneira a gerar produtos e serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes (Narver & Slater, 1990). Para além disso, os mesmos autores, indicam que a orientação para o cliente deve munir a organização com informações relevantes sobre o cliente, de forma a identificar constantemente as suas necessidades de forma a que a organização esteja apta a acrescentar valor aos clientes.

Considerando os estudos mencionados anteriormente que referem que a coesão de equipa resulta em maior colaboração por via da partilha de conhecimento e experiências entre os membros, sendo este um fator-chave para a compreensão das necessidades dos clientes, desenvolveu-se a hipótese de investigação, representada esquematicamente na figura 6:

Hipótese 8 (H8): A coesão de equipa influencia positivamente a orientação para o cliente

Figura 6 – Relação conceitual teórica entre a CE e a OC



Fonte: Elaboração própria

2.8.9 A influência da felicidade no desempenho individual

Desde muito cedo, alguns estudos defendem que a elevada *performance*, ou desempenho individual obtém-se por via de colaboradores com níveis elevados de felicidade e motivação com a sua organização.

Mais tarde, Fisher (2010) demonstrou que estudantes, professores e líderes associam o estado de satisfação no trabalho e felicidade ao bom desempenho individual. De facto, Rego et al. (2011) acreditam que o bem-estar psicológico e a felicidade advêm de um bem-estar emocional. Os autores consideram ainda que a felicidade é relevante por diferentes fatores, por si só, pela ligação com o compromisso organizacional e com o desempenho individual.

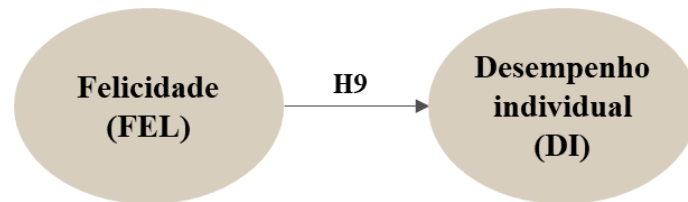
Igualmente, Jones (2010) expressa que a felicidade no trabalho é um sentimento que permite aos colaboradores maximizarem o seu desempenho e atingirem o seu potencial. De forma clara e resumida, Rego et al. (2011) expõem e associam o conceito de felicidade ao bem-estar, motivação, satisfação e alegria, evidenciando o impacto positivo que a felicidade representa para o resultado individual e coletivo.

Em síntese, para além de serem melhores profissionais, os colaboradores mais felizes tendem a ser os mais produtivos (Fisher, 2010). Desta forma, a melhor forma de uma organização garantir elevados níveis de produtividade é assegurando a felicidade dos seus colaboradores (Gupta, 2012). Gavin e Mason (2004) sugerem que a felicidade no trabalho pode levar os funcionários a sentir o trabalho como significativo, assumindo-o como uma missão e não como um trabalho, tornando-os afetivamente ligados às suas organizações e mais comprometidos em melhorar o desempenho (Wright & Cropanzano, 2004).

Considerando, o descrito acima, desenvolveu-se a hipótese de investigação, representada esquematicamente na figura 7:

Hipótese 9 (H9): A felicidade tem impacto positivo no desempenho individual

Figura 7 – Relação conceitual teórica entre a FEL e o DI



Fonte: Elaboração própria

2.8.10 A influência da felicidade na orientação para o cliente

A orientação para o cliente consiste num conjunto de crenças que estabelece as necessidades e satisfação dos clientes como uma prioridade para uma organização (Smirnova et al., 2018). Neste sentido, esta orientação reconhece a importância do cliente e, portanto, visa satisfazer os interesses do cliente em primeiro lugar, ao mesmo tempo que não são excluídos outros *stakeholders* (Kadic-Maglajlic, Micevski, Arslanagic-Kalajdzic, & Lee, 2017).

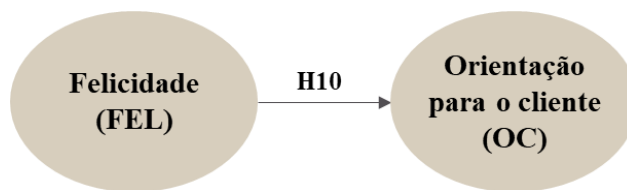
Andrew (2011) enfatiza a importância da felicidade, referindo que, do ponto de vista da gestão organizacional, a felicidade deve ser uma prioridade para qualquer organização, dado que existe a possibilidade de que funcionários felizes, leais e satisfeitos podem conduzir a clientes igualmente felizes, leais e satisfeitos. Além disso, os colaboradores que se sentem mais felizes na organização, tomam decisões e adotam comportamentos mais positivos que lhes permitem realizar as tarefas e objetivos definidos pela organização

Sendo a felicidade um conceito associado ao bem-estar, motivação, satisfação e alegria, estes elementos influenciam o colaborador na medida em que a qualidade de serviço prestado aumenta e, conseqüentemente a satisfação dos clientes também. A concentração de esforços, o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo e a qualidade de serviço prestado para dar resposta às necessidades dos clientes são indicadores da orientação para o cliente. Neste sentido, colaboradores felizes, têm uma maior orientação para o cliente.

Assim, desenvolveu-se a hipótese de investigação, representada esquematicamente na figura 8:

Hipótese 10 (H10): A felicidade tem impacto positivo na orientação para o cliente

Figura 8 – Relação conceitual teórica entre a FEL e a OC



Fonte: Elaboração própria

2.8.11 A influência da orientação para o cliente no desempenho individual

A globalização tem exercido muita pressão nas empresas e para ganhar negócios é necessário existir um foco nas necessidades do cliente e ter uma oferta de produtos e serviços de qualidade e, por isso, a orientação para o cliente nas empresas é importante (Li Sa, Choon-Yin, Chai, & Aik Joo, 2020). Do ponto de vista do colaborador, esta orientação também pode proporcionar vantagens psicológicas e sociais nos colaboradores (Kohli & Jaworski, 1990) que resulta do sentimento de satisfação da tomada de consciência de que todos os colaboradores trabalham em prol da mesma finalidade: a satisfação do cliente.

De acordo com Jaworski e Kohli (1993) e Narver, Slater e MacLachlan (2004), existem estudos que demonstram que uma organização com orientação para o mercado apresenta um desempenho superior nos negócios.

A orientação para o mercado, da qual a orientação para o cliente faz parte, é uma competência estratégica que permite a criação de valor acrescentado para o cliente e, consequentemente potencia um melhor desempenho da organização nos negócios (Hult, Ketchen Jr, & Slater, 2005). Segundo Tang (2014), existem vários estudos que investigaram a ligação entre a orientação para o cliente e o desempenho organizacional concentrando-se principalmente em estudos aplicados a empresas de fabricação, centros hospitalares e outras organizações no setor de serviços.

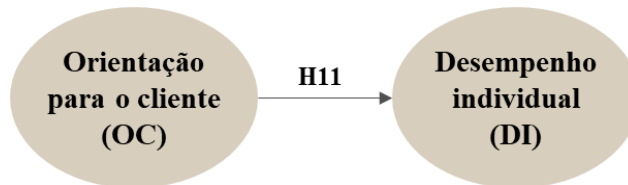
Recentemente, outros autores (Koshksaray, Ardakani, Ghasemnejad, & Azbari, 2020) revelaram que as práticas de *coaching* sobre a orientação para o cliente têm um efeito significativo no desempenho do colaborador, direta ou indiretamente.

Embora a literatura refira uma influência positiva entre a orientação para o cliente e o desempenho organizacional, neste trabalho assume-se uma possível influência direta e positiva da orientação para o cliente no desempenho individual do colaborador.

Desta forma, e com base nesta informação, definiu-se a hipótese de investigação, representada esquematicamente na figura 9:

Hipótese 11 (H11): A orientação para o cliente tem um impacto positivo no desempenho individual

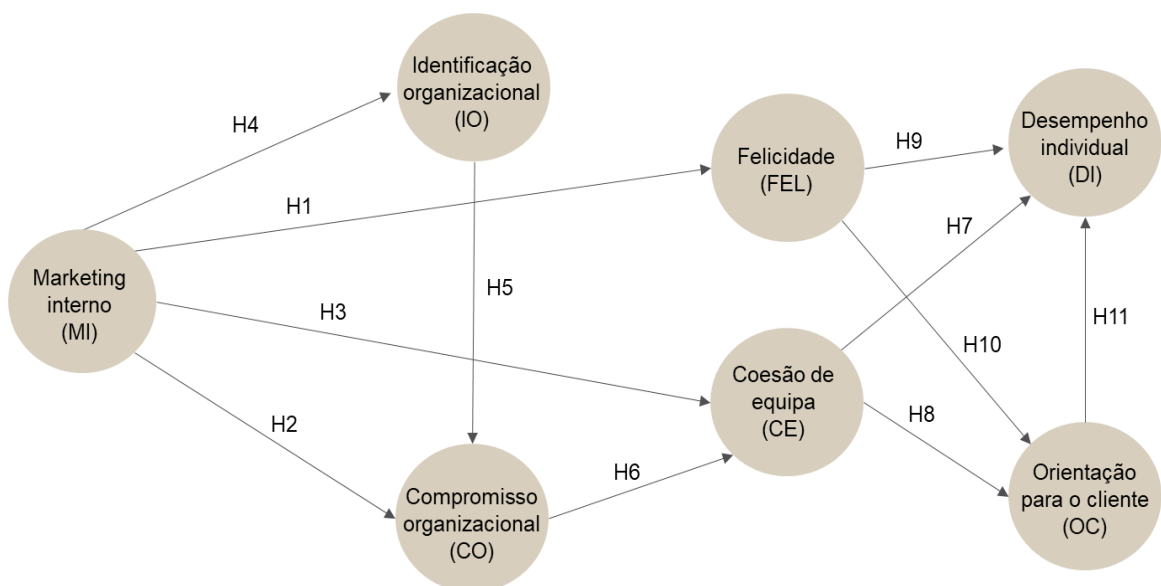
Figura 9 – Relação conceptual teórica entre a OC e o DI



Fonte: Elaboração própria

Com base nas hipóteses de investigação deduzidas a partir da revisão da literatura, desenhou-se o modelo conceptual, que se encontra representado na figura 10. Através deste, pretende-se avaliar a influência do marketing interno na identificação e compromisso organizacional, na felicidade dos trabalhadores e na coesão de equipa e por sua vez verificar a influência da felicidade e da coesão de equipa na orientação para o cliente e no desempenho individual. Além disso, estudam-se as relações causa-efeito que se estabelecem entre algumas variáveis em estudo, por exemplo, entre a identificação e o compromisso organizacional, o compromisso e a coesão de equipa e entre a orientação para o cliente e o desempenho individual.

Figura 10 – Modelo Concetual de Investigação



Fonte: Elaboração própria

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Este capítulo destina-se à apresentação e descrição de todo o processo de pesquisa do trabalho empírico realizado. Tendo em consideração o objetivo que se pretende alcançar nesta investigação, ou seja, avaliar o impacto do marketing interno da Hilti nas emoções, em concreto na felicidade, nas atitudes e comportamentos dos seus colaboradores, especialmente na identificação e compromisso organizacional e coesão de equipa e, conseqüentemente, na orientação para os clientes e no desempenho individual, desenvolveu-se um estudo quantitativo, transversal, de natureza conclusiva e causal. Neste sentido, começa-se por expor o objeto de estudo, explica-se a metodologia de recolha dados, define-se e caracteriza-se a amostra e, por fim, identificam-se as escalas de medida utilizadas para medir as variáveis desta investigação.

3.1 Caracterização do objeto de estudo: Hilti

A Hilti é líder mundial no desenvolvimento e produção de software, ferramentas, serviços e tecnologias inovadoras para os profissionais da construção. Foi fundada em 1941 por Martin Hilti, mantendo-se até aos dias de hoje no seio da família Hilti. É uma empresa global, presente em mais de 120 países e com mais de 25 000 colaboradores.

A Hilti tem uma cultura corporativa orientada para a *performance* e para o cuidado com as pessoas. É comprometida em desenvolver soluções relevantes e inovadoras que permitam aos seus clientes construir mais rápido, mais facilmente e com elevados padrões de segurança. Estrategicamente tem como objetivo alcançar a criação de valor sustentável através da **liderança** e **diferenciação**. Para isso, aposta nos seguintes fatores de competitividade:

- Diferenciação de produtos e serviços
- Relação de cooperação com o cliente
- Excelência nas operações
- Equipa de alto rendimento

Valoriza os clientes, os colaboradores, a inovação e as parcerias. Tem laboratórios de investigação e desenvolvimento próprios e trabalha com as melhores universidades técnicas e parceiros de todo o mundo. Posiciona-se como o parceiro ideal para ajudar os clientes a desenvolver e concretizar os seus projetos de construção em qualquer parte do mundo.

Desde 1978, a filial do grupo marca presença em Portugal (Hilti Portugal) e conta com mais de 100 colaboradores tendo vindo a ser destacada nos meios sociais pelos prémios recebidos, segundo os estudos “Melhores Empresas para Trabalhar” e “Empresa Mais Feliz” e destaque na categoria de desenvolvimento de pessoas e melhores práticas de gestão responsável.

3.2. Metodologia de recolha de dados: o questionário

A recolha de dados primários foi efetuada com recurso a um questionário, construído a partir da revisão da literatura e, sempre que possível, com base em escalas já testadas e validadas por vários autores, em contextos de estudo distintos.

O método de recolha de dados primários através de questionário assegura a comparabilidade dos dados, aumenta a velocidade e exatidão de registo e facilita o processamento de dados (Malhotra, 2015).

Tendo em conta os objetivos de investigação e a população-alvo do estudo – colaboradores da Hilti e dada a reduzida dimensão da Hilti Portugal, optou-se por elaborar um questionário em duas línguas: Português e Inglês de modo a dar a oportunidade aos colaboradores de outras “Hiltis” implantadas noutros países de participarem neste estudo.

Foram consultadas as chefias da Hilti Portugal sobre a viabilidade da recolha de dados e a validação do questionário, tendo sido introduzidos alguns ajustes para melhor adequação e compreensão do mesmo pelos colaboradores da Hilti.

Posteriormente, foi efetuado um pré-teste num grupo de 6 colaboradores, tendo havido a preocupação de serem de diferentes nacionalidades. Não se registaram problemas de interpretação ou bloqueios de resposta, pelo que se deu por concluído o questionário e se procedeu à sua disseminação com uma informação sobre o objetivo de estudo e um apelo à participação.

O questionário foi elaborado com recurso à ferramenta *Google forms*, disponibilizado online e divulgado o link com apelo à participação por email, rede social empresarial Yammer e no LinkedIn.

A recolha de dados decorreu durante o mês de abril de 2020, assumindo o estudo características transversais. No total foram recebidas 200 respostas, todas válidas. O questionário encontra-se dividido em 2 secções, a primeira apresenta o objetivo do estudo e

destina-se a recolher dados para medir as variáveis latentes do estudo, a segunda é constituída com perguntas para fornecer uma informação sociodemográfica sobre os inquiridos, por forma a traçar o perfil dos inquiridos (apêndice 1).

Apresentam-se a seguir as escalas utilizadas para medir as variáveis em estudo.

3.2.1. Operacionalização das variáveis através de um modelo de medidas

Para a operacionalização das variáveis em estudo utilizaram-se escalas já testadas por outros autores, conforme indicado no quadro 2. Tendo presente a população-alvo, optou-se por perguntas fechadas e escalas de Likert de 5 pontos (1- discordo totalmente; 2- discordo; 3- nem concordo, nem discordo; 4- concordo; 5- concordo totalmente), uma vez que apresentam como vantagens a facilidade de construção e administração e a facilidade de entendimento da utilização. A desvantagem mais significativa prende-se com a necessidade de uma leitura mais atenta de cada uma das questões (Malhotra, 2015). Nas questões destinadas à caracterização da amostra, foram utilizadas escalas nominais (país de origem e país de residência, género, habilitações literárias, estado civil, situação familiar, função atual, se já fez mobilidade para outra Hilti) e de rácio (idade, antiguidade na função).

Quadro 2 – Medidas utilizadas nas variáveis do estudo.

Variáveis		Itens	
Marketing Interno (MI)	Benefícios Sociais (SSS) Fonte: adaptado de Back et al. (2011); Kim et al. (2001); Kim et al. (2016)	SSS1	A Hilti proporciona bons benefícios aos seus colaboradores.
		SSS2	A Hilti oferece boas instalações de lazer e bem-estar.
		SSS3	A Hilti oferece um bom sistema de férias, tolerâncias de ponto e oferta do dia de aniversário.
		SSS4	A Hilti apresenta flexibilidade para os colaboradores faltarem ao trabalho, caso necessário.
	Formação (FOR) Fonte: adaptado de Back et al. (2011); Kim et al. (2016); Lux et al. (1996)	FOR1	A Hilti proporciona formação regularmente.
		FOR2	Existem formações suficientes na Hilti.
		FOR3	As formações na Hilti ajudam-me a compreender as necessidades dos clientes.
	Compensação (COMP) Fonte: adaptado de Foreman e Money (1995); Kim et al. (2016); Lux et al. (1996)	COMP1	A Hilti reconhece bastante o bom desempenho dos colaboradores.
		COMP2	A minha remuneração está associada à minha performance.
		COMP3	Na Hilti, os colaboradores que desenvolvem a sua carteira de clientes, são reconhecidos pelo seu esforço.
		COMP4	Na Hilti, o meu salário é justo quando comparado ao salário de outras pessoas que fazem o mesmo tipo de trabalho.
	Comunicação (COM) Fonte: adaptado de Back et al. (2011); Kim et al. (2016); Kadic-Magljalic et al. (2018)	COM1	Na Hilti, posso expressar as minhas opiniões livremente.
		COM2	A troca e partilha de informação na Hilti é adequada.
		COM3	A Hilti fornece informações adequadas sobre o meu trabalho.
		COM4	A Hilti comunica claramente o posicionamento da marca.
		COM5	A Hilti tem um programa interno de comunicação para todos os colaboradores (ex.: destaques semanais; notícias; resultados da empresa; etc.).

Suporte da Gestão (SG) Fonte: adaptado de Jaworski e Kohli (1993); Kim et al. (2016)	SG1	A gestão na Hilti facilita a resolução de problemas.
	SG2	A gestão na Hilti incentiva-me a tomar iniciativas.
	SG3	A comunicação bidirecional entre os vários níveis hierárquicos é incentivada pela gestão.
	SG4	A gestão na Hilti promove a comunicação aberta.
	SG5	A direção da Hilti demonstra o cuidado com as pessoas.
	Pesquisa interna (PMI) Fonte: Kadic-Maglajlic et al. (2018)	PMI1
PMI2		A Hilti reúne feedback dos funcionários.
PMI3		A Hilti recolhe todas as oportunidades de melhoria apontadas pelos colaboradores.
Compromisso organizacional (CO) Fonte: adaptado de Jaworski e Kohli (1993); Meyer et al. (1993); Kim et al. (2016)	CO1	Eu falo sobre a Hilti como uma grande empresa para se trabalhar.
	CO2	Tenho orgulho em trabalhar na Hilti.
	CO3	Eu gostaria de continuar a trabalhar na Hilti, considerando que é um local de trabalho para toda a vida.
	CO4	Estou satisfeito por escolher a Hilti como local de trabalho.
	CO5	Se me fosse dada oportunidade outra vez de trabalhar na Hilti, a Hilti seria a prioridade.
	CO6	Eu aceito o futuro e o destino da Hilti como eu.
	CO7	Para mim, a Hilti é a melhor empresa para se trabalhar.
	CO8	Eu permaneço firme no meu compromisso com a Hilti.
Identificação Organizacional (IO) Fonte: adaptado de Mael e Ashforth (1992); Wieseke, Ahearne, Lam e Van Dick (2009)	IO1	Quando alguém critica a Hilti, parece um insulto pessoal.
	IO2	Estou muito interessado em saber o que os outros pensam sobre a Hilti.
	IO3	Quando falo sobre a Hilti, costumo dizer "nós" em vez de "eles".
	IO4	Os sucessos da Hilti, são os meus sucessos.
	IO5	Quando alguém elogia a Hilti, parece um elogio pessoal.
	IO6	Se uma notícia nos jornais criticasse a Hilti, eu iria me sentir mal.
	IO7	Eu sinto que qualquer problema da Hilti é também um problema meu.
	IO8	Eu sinto que os projetos da Hilti são meus.
Orientação para o cliente (OC) Fonte: Thomas, Soutar e Ryan (2001)	OC1	Tento descobrir quais são as necessidades do cliente.
	OC2	Tenho em mente os melhores interesses do cliente.
	OC3	Adotei uma abordagem de solução para os problemas na venda de produtos ou serviços aos clientes.
	OC4	Recomendo produtos ou serviços que são os mais indicados para a resolução de problemas.
	OC5	Procuro descobrir quais os tipos de produtos ou serviços mais úteis para os clientes.
Coesão de Equipa (CE) Fonte: adaptada de Wendt, Euwema e van Emmerik (2009)	CE1	Há um bom ambiente de trabalho na Hilti.
	CE2	As pessoas da minha equipa confiam umas nas outras.
	CE3	As pessoas são calorosas e amigáveis.
	CE4	As pessoas tratam-se com respeito.
	CE5	As pessoas trabalham bem em equipa.
	CE6	As pessoas cooperam entre si.
	CE7	As pessoas estão dispostas a partilhar recursos.
	CE8	As pessoas quase sempre falam bem do ambiente que existe entre colegas/equipas.
	CE9	As pessoas têm orgulho em pertencer ao grupo.
	CE10	As pessoas interagem com os colegas com muita frequência.
	CE11	As pessoas têm um relacionamento extremamente próximo com os colegas.
Felicidade (FEL) Fote: adaptada de Daniels (2000)	FEL1	Considero-me enérgico(a).
	FEL2	Considero-me ativo (a).
	FEL3	Considero-me feliz.
	FEL4	Considero-me entusiasmado.
	FEL5	Considero-me otimista.
	FEL6	Considero-me bem-disposto(a).
Desempenho Individual (DI) Fonte: Staples et al (1999); Rego e Cunha (2008)	DI1	Sou um empregado eficaz.
	DI2	Os meus colegas vêem-me como um empregado bastante produtivo.
	DI3	Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho.
	DI4	O meu chefe/diretor vê-me como um empregado eficaz.
	DI5	Os clientes estão satisfeitos comigo.
	DI6	Por norma, cumpro os objetivos.

Fonte: Elaboração própria.

3.3. Definição da amostra

Por motivos de conveniência profissional, optou-se por uma amostra de conveniência não probabilística, constituída por 200 colaboradores diretos da Hilti com mais de três meses de experiência na empresa. Sendo que 69 dos respondentes são colaboradores da Hilti Portugal e os restantes 131 respondentes são colaboradores de “Hiltis” implantadas em diferentes países de acolhimento.

Dada a reduzida dimensão da Hilti Portugal, decidiu-se alargar o alcance da amostra a outros países, daí ter-se optado por disponibilizar o questionário em inglês na rede interna da Hilti, a Yammer. Todavia, esta decisão apesar de aumentar o número de respostas pode ter colocado problemas de representatividade da amostra como consideramos como objeto de estudo a Hilti como empresa global.

A amostra é constituída maioritariamente por Homens (58%), jovens, 78,5% têm menos de 40 anos, com formação académica no ensino superior (84,5%), a maioria está na empresa há mais de 4 anos, cerca de metade são solteiros, e 35,5% tem filhos e 27,5% dos inquiridos já fez mobilidade em Hiltis localizadas noutros países (quadro 3).

Quadro 3 – Caraterização sociodemográfica da amostra

Caraterísticas Sociodemográficas	Frequência	Percentagem
Género		
Feminino	84	42,0
Masculino	116	58,0
Idade		
Menos de 30 anos	74	37,0
Entre 31 e 40 anos	83	41,5
Entre 41 e 50 anos	33	16,5
Entre 51 e 60 anos	9	4,5
Mais de 60 anos	1	0,5
Habilitações Literárias		
Ensino secundário	31	15,5
Licenciatura	59	29,5
Mestrado	108	54,0
Doutoramento	2	1,0
Antiguidade na Hilti		
Menos de 1 anos	5	2,5
Entre 1 e 3 anos	68	34,0
Entre 4 e 10 anos	75	37,5
Entre 11 e 20 anos	41	20,5
Mais de 20 anos	11	5,5

Estado Civil		
Solteiro ou equivalente	97	48,5
Casado ou equivalente	101	50,5
Descendentes		
Com filhos	71	35,5
Sem filhos	127	63,5
Função atual na Hilti		
Diretor/Gestor	19	9,5
Líder equipa (chefia intermédia)	47	23,5
Gestor de clientes/ Gestor de loja	35	17,5
Serviços Gerais	90	45,0
Outras funções	9	4,5
País de Origem		
Portugal	69	34,5
Estrangeiro	131	65,5
Mobilidade para outra Hilti		
Sim	55	27,5
Não	145	72,5

Fonte: Elaboração própria

3.4. Processamento da informação e as técnicas estatísticas

Os dados empíricos recolhidos através do questionário foram objeto de tratamento, primeiramente, através do *software* de análise estatística SPSS, versão 26. Neste sentido, preparou-se uma base de dados, com vista a definir o perfil dos inquiridos, a fazer uma análise descritiva das medidas por meio do cálculo de médias e desvios padrão, com o objetivo de facilitar a compreensão dos resultados da estimação do modelo estrutural e, por fim, realizar o teste do fator único através de uma análise fatorial exploratória de componentes principais e verificar se os dados não apresentam nenhum tipo de erro de medição, conhecido por *Common Method Bias*, que possa afetar a validade das conclusões referentes às relações entre as medidas (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Neste contexto, os resultados obtidos clarificaram a inexistência de um fator único que esclareça a variância dos dados (apêndice 2). Para além disso, os testes de esfericidade de Bartlett e o de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) revelaram que a análise fatorial se adequa aos dados em estudo (nível de significância estatística do teste de esfericidade de Bartlett=0,000<pvalue=0,005; KMO superior a 0,929).

Antes de avançar com a estimação do modelo estrutural analisaram-se os coeficientes VIF (*Variance Inflation Factor*) para verificar a existência de multicolineariedade entre os itens, de modo a obter estimativas que não fossem enviesadas, de onde se concluiu que os valores VIF são inferiores a 5, o que leva a considerar que não existirão problemas de

multicolineariedade (Maroco, 2014).

Assim, prosseguiu-se com a utilização do *software* Smart PLS 3.2.8., começando por analisar o modelo de medidas, através do estudo da fiabilidade e da validade das escalas e continuou-se com o teste das hipóteses de investigação através da estimação do modelo de equações estruturais pelo método dos mínimos quadrados parciais (PLS) que é considerada uma técnica estatística que poderá avaliar as relações entre as variáveis do modelo (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016). Os resultados obtidos ao longo desta pesquisa, serão apresentados e discutidos no capítulo que se segue.

3.5. Conclusão

Após a descrição da metodologia de investigação, elaborou-se uma ficha técnica do estudo empírico que a seguir se apresenta no quadro 4.

Quadro 4 – Ficha técnica do trabalho empírico

Tipo de estudo	Estudo quantitativo, transversal e conclusivo-causal
Instrumento de recolha de dados	Questionário contendo questões, na sua quase totalidade, do tipo fechado. Questionário estruturado e autoadministrado através da Internet (Google Forms)
Operacionalização das variáveis em estudo	Escalas de Likert de 5 pontos adaptadas da literatura
Universo de pesquisa	Colaboradores da Hilti com mais de 3 meses de experiência
Amostra /Número de respostas	Amostra por conveniência não probabilística/ 200 inquiridos
Período de recolha de dados	Abril 2020 (1 mês)
Análise e tratamento dos dados	<i>Software</i> de análise estatística SPSS 26 e PLS 3.2.8.

Fonte: Elaboração própria

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados da estimação do modelo de equações estruturais pelo método dos mínimos quadrados parciais (PLS). Não obstante do PLS estimar os parâmetros dos modelos de medição e estrutural em conjunto, os resultados devem ser analisados e interpretados em três fases (Hair, Black, Anderson, & Babin, 2018). Na primeira fase são analisadas a fiabilidade e a validade do modelo de medição, para numa segunda fase se proceder à avaliação do modelo estrutural. Numa terceira fase procede-se à interpretação e discussão dos resultados. Assim, este capítulo apresenta-se estruturado em 3 secções.

4.1. Estudo da consistência e validade do modelo de medidas

O modelo de medidas deste estudo é composto por 12 variáveis latentes, de realçar que há 6 variáveis latentes que são dimensões do marketing interno. As variáveis latentes são entendidas como construtos teóricos não observáveis que representam um conjunto de variáveis, as quais têm correlações relativamente fortes entre cada item e o total da escala, e medem o mesmo fator comum (Bryman & Cramer, 2003).

Como referido por Hill e Hill (2000), não é adequado tirar conclusões a partir de medidas que não apresentem uma fiabilidade adequada. Desse modo, para realizar uma correta análise de resultados, procedeu-se primeiramente a uma avaliação prévia das escalas utilizadas, que a seguir se apresenta.

Assim, realizou-se a análise ao coeficiente VIF (*Variance Inflation Factor*) para verificar a existência de multicolineariedade entre os itens, de modo a obter estimativas que não fossem enviesadas. Verificou-se que 3 itens apresentavam valores VIF superiores a 5, pelo que foram abandonados. Os restantes itens não apresentaram problemas de multicolineariedade (Maroco, 2014; Pestana & Gageiro, 2008). Foram igualmente excluídos do modelo de medidas os itens com coeficientes de correlação com o construto inferiores a 0,7 (Ringle, Wende, & Becker, 2015), exceto 2 itens que se revelaram importantes para assegurar a fiabilidade interna dos conceitos que pretendem medir, seguindo assim as recomendações de Hair Jr et al. (2016) e Chin (1998) que consideram aceitáveis itens com *loadings* iguais ou superiores a 0,6. Deste modo, pode-se concluir que existe fiabilidade individual dos indicadores (Chin, 1998; Keil et al., 2000) (apêndice 3).

Após a aplicação deste procedimento, dos 68 itens iniciais, o modelo de medidas final passou a 58 itens (foram excluídos os itens CE1; CE3; CE6; CE11; CO2; CO4; COM4; DI5; IO3; IO6) e é com base nele que se irá proceder à análise da fiabilidade e validade do modelo de medidas. Este estudo fornecerá informação confirmatória acerca da fiabilidade de cada construto, sua validade convergente e sua validade discriminante. Para a realização deste passo, foi executado a função “algoritmo PLS” disponível no *software* SMART PLS 3.2.7.

4.1.1 Análise da Consistência Interna e da Validade Convergente

A fiabilidade dos construtos pode ser testada por meio de coeficientes Alfa de Cronbach, que avaliam a viabilidade por meio da consistência de cada construto (Cronbach, 1951); a fiabilidade compósita (FC), que avalia a consistência interna de todos os indicadores das variáveis latentes (Aaker & Bagozzi, 1979); e, por fim, a variância média extraída (VME) que representa a extensão em que o conjunto das variâncias dos itens é explicado pela variável latente (Fornell & Larcker, 1981).

Desta forma, após verificada a fiabilidade individual dos indicadores, procedeu-se à análise da Consistência Interna (Fiabilidade Compósita e Alfa de Cronbach) e da Validade Convergente.

Iniciou-se pela análise da Consistência Interna através do Alfa de Cronbach, o qual permite determinar até que ponto cada enunciado da escala mede um dado conceito (variável latente) da mesma forma que os outros, sendo que este coeficiente deve ser reavaliado de cada vez que uma escala é utilizada (Fortin, Côté, & Fillion, 2009, p. 350). O valor de Alfa de Cronbach varia entre 0 e 1, considerando-se satisfatório o valor acima de 0,7 (Hair et al., 2018; Hill & Hill, 2000) Segundo Hair et al. (2018) e Malhotra (2015) podem igualmente ser considerados aceitáveis valores acima de 0,60 (embora representem uma consistência fraca).

No quadro 2, verifica-se que os valores variam entre o “muito bom” (> 0,9) e o “razoável” (> 0,7). Para as 12 variáveis analisadas verifica-se que 4 são consideradas “muito boas” (> 0,9); 7 consideradas “boas” (> 0,8) e 1 considerada “razoável” (> 0,7).

Visando ser assegurada a unidimensionalidade de cada escala, ou seja, a medição de um único conceito da variável latente, determinou-se igualmente a consistência das escalas recorrendo-se ao indicador da fiabilidade compósita para determinar a capacidade dos

fatores medirem um mesmo fator, devendo este indicador assumir um valor entre 0,7 e 1 (Bagozzi, 1980; Fornell & Larcker, 1981). No quadro 5 é possível aferir que todos os conceitos apresentam valores de fiabilidade compósita superiores a 0,7, o que permite afirmar que os indicadores pertencentes a um determinado conceito, aparentemente, medem esse conceito. Em vez da fiabilidade compósita pode-se avaliar a consistência interna através do coeficiente de confiabilidade PLS rho_A. Após concluir que os conceitos são fiáveis é necessário proceder à avaliação da validade do modelo de medidas, através da qual se procura avaliar o grau de diferenciação dos diversos conceitos do modelo. O estudo da validade é realizado através da análise da validade convergente e discriminante.

A validade convergente implica que cada construto partilhe mais variância com as suas medidas do que com os outros construtos do modelo (Barclay, Higgins, & Thompson, 1995). Para avaliar a validade convergente recorreu-se ao método da variância média extraída para determinar em que medida os valores da variável latente podem ser explicados pelos itens da escala proposta, devendo apresentar por isso valores superiores a 0,50 de acordo com Fornell e Larcker (1981) e Hair, Ringle e Sarstedt (2011). Tal significa que os conjuntos de variáveis quantificadas são muito representativos das respetivas variáveis latentes a que estão associados no modelo. O quadro 5 mostra que para todos os construtos existe validade convergente uma vez que todos os valores são superiores a 0,5.

Quadro 5 – Resultados da Consistência Interna e Validade Convergente

Construtos	Alfa de Cronbach	rho_A	FC	VME
	(> 0,7)	(> 0,7)	(> 0,7)	(> 0,5)
Coesão de Equipa	0,933	0,936	0,946	0,714
Compromisso Organizacional	0,940	0,942	0,952	0,770
Desempenho Individual	0,890	0,895	0,919	0,695
Felicidade	0,897	0,907	0,921	0,659
Identificação Organizacional	0,898	0,909	0,922	0,666
MI_Benefícios Sociais	0,725	0,757	0,824	0,541
MI_Compensação	0,840	0,845	0,893	0,676
MI_Comunicação	0,816	0,824	0,879	0,645
MI_Formação	0,849	0,858	0,909	0,769
MI_Pesquisa Interna	0,877	0,891	0,924	0,803
MI_Suporte da Gestão	0,908	0,920	0,932	0,734
Orientação para o Cliente	0,918	0,920	0,938	0,753

Nota: FC – fiabilidade compósita; VME – variância média extraída

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos no PLS

4.1.2 Análise Discriminante

Após a verificação dos valores da validade convergente foi necessário confirmar a validade discriminante, uma vez que a validade convergente e a validade discriminante complementam-se. A validade discriminante compara de que modo os itens/indicadores utilizados para mensurar um construto se distinguem dos itens utilizados para mensurar outros construtos no mesmo modelo.

Desta forma, para avaliar a validade discriminante recorreu-se ao procedimento utilizado por Fornell e Larcker (1981), onde a matriz de correlações evidencia as correlações entre os diversos conceitos e inclui na diagonal principal as raízes quadradas de VME de cada um dos conceitos, sendo que para existir validade discriminante, os elementos da diagonal obrigatoriamente deverão ser superiores aos elementos fora da diagonal nas linhas e colunas correspondentes (Fornell & Larcker, 1981; Shook, Ketchen Jr, Hult, & Kacmar, 2004).

Assim, seguindo os critérios de avaliação suprarreferidos, os resultados da validade discriminante apresentados no quadro 6 demonstram que esse critério foi cumprido para todos os construtos. Como tal, é possível afirmar que há validade discriminante nos 12 construtos analisados, sendo todos distintos uns dos outros.

Quadro 6 – Resultados da Validade discriminante

Construtos	1	2	3	4	5	6	7	8	8	10	11	12
1 Coesão de Equipa	0,845											
2 Compromisso Organizacional	0,768	0,877										
3 Desempenho Individual	0,403	0,426	0,834									
4 Felicidade	0,383	0,427	0,696	0,812								
5 Identificação Organizacional	0,57	0,731	0,492	0,512	0,816							
6 MI Benefícios Sociais	0,483	0,579	0,473	0,501	0,471	0,735						
7 MI Compensação	0,595	0,623	0,231	0,297	0,494	0,506	0,822					
8 MI Comunicação	0,76	0,678	0,423	0,437	0,543	0,532	0,533	0,803				
9 MI Formação	0,356	0,378	0,25	0,338	0,44	0,384	0,37	0,467	0,877			
10 MI Pesquisa Interna	0,703	0,659	0,328	0,247	0,512	0,447	0,551	0,723	0,411	0,896		
11 MI Suporte Gestão	0,761	0,774	0,406	0,415	0,611	0,582	0,67	0,816	0,421	0,749	0,857	
12 Orientação Cliente	0,355	0,406	0,531	0,57	0,471	0,46	0,323	0,395	0,342	0,27	0,378	0,868

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos no PLS

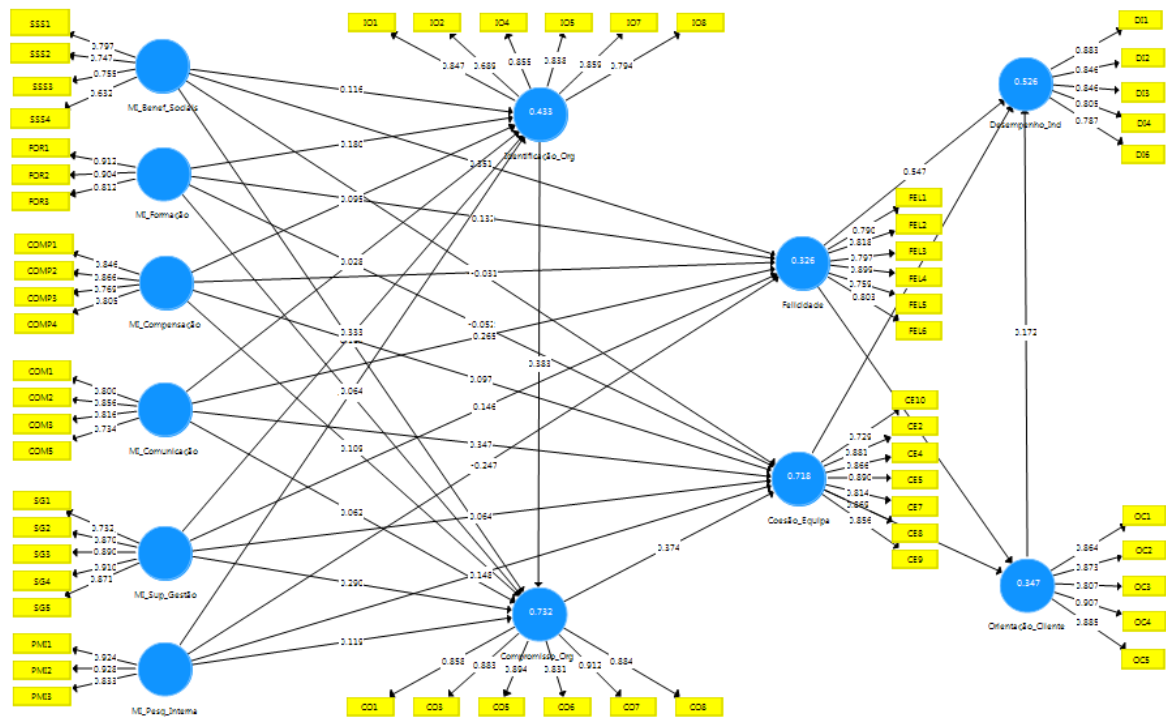
Em termos gerais, os itens que medem os 12 conceitos (quadro 5) apresentam níveis aceitáveis de fiabilidade compósita ($0,7 \leq FC \leq 1$) (Bagozzi, 1980), de variância média extraída ($0,5 \leq VME \leq 1$) (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2011) e de uma boa e muito boa

fiabilidade interna (Cronbach, 1951). Isto evidencia a consistência interna entre os múltiplos indicadores de uma variável, ressaltando que estes estão de facto a medir o mesmo conceito e a explicar os seus respetivos conceitos latentes (Hair et al., 2011). Assim, apresentam-se a seguir os resultados do modelo estrutural.

4.2 Resultados da Estimação do Modelo Estrutural

O segundo passo na análise PLS tem como objetivo avaliar e testar o modelo estrutural a fim de validar as hipóteses em estudo. Para este efeito, recorreu-se à técnica de reamostragem *bootstrap* com 5000 sub-amostras para poder ter estabilidade nos resultados obtidos. A realização desta análise permitiu obter os resultados que servirão para testar as hipóteses em estudo através da análise dos coeficientes de caminho estandardizados (Std β). Além desta análise verificou-se a significância de cada relação através do valor T de *Student* e do *p-value*. Estes devem apresentar valores iguais ou superiores a 1,96, uma vez que no presente estudo se emprega um nível de fiabilidade mínimo de 95%, o que corresponde a um nível de significância de $p < 0,05$. Na perspetiva de Chin (1998), quando os coeficientes de caminho estandardizados apresentam valores superiores a 0,2, considera-se que a relação entre os construtos é relativamente forte, enquanto que os valores de R^2 devem ser superiores a 0,1, caso contrário traduzem escassez de informação (Falk & Miller, 1992). O modelo estrutural que consta na figura 11, permite apurar os valores dos coeficientes e, posteriormente, compreender qual a dimensão e a direção das ligações entre as diversas variáveis, com vista a confirmar ou rejeitar as hipóteses formuladas.

Figura 11 – Modelo estrutural com os coeficientes estruturais e os valores de R²



Fonte: Output fornecido pelo Smart PLS 3.2.7

O resultado do teste de hipóteses, por análise ao modelo estrutural, verificou que das 11 hipóteses testadas, 7 foram inteiramente corroboradas e 4 (as que dizem respeito ao marketing interno, foram parcialmente corroboradas atendendo a que somente algumas dimensões foram validadas. Assim, as variáveis dependentes obtiveram os valores de R² que se apresentam no quadro 7.

Quadro 7 – Valores R²

Variáveis dependentes	R ²
Coesão de Equipa	0,718
Compromisso Organizacional	0,732
Desempenho Individual	0,526
Felicidade	0,326
Identificação Organizacional	0,433
Orientação para o Cliente	0,347

Fonte: Output fornecido pelo Smart PLS 3.2.7

Apresentam-se e analisam-se de seguida os resultados que constam no quadro 8.

4.2.1 O impacto do marketing interno nas emoções e nos comportamentos dos colaboradores

Os programas de MI envolvem várias práticas de marketing interno, fazendo dele um

conceito multidimensional. No presente trabalho, o instrumento para medir as atividades de marketing interno foi baseado nos autores Back et al. (2011) e J. Kim et al. (2016) tendo sido adaptadas as medidas com base noutros autores (Kadic-Maglajlic et al., 2018). Desta forma, as dimensões de MI consideradas neste estudo são (1) benefícios sociais; (2) formação; (3) compensação; (4) comunicação; (5) suporte da gestão; (6) pesquisa interna. Pelo facto de o marketing interno ter várias dimensões, as hipóteses de estudos foram desdobradas.

A **hipótese H1** prevê que o marketing interno tem uma influência positiva nas emoções, sendo que neste estudo foi estudada apenas a felicidade. Os resultados da estimação do modelo estrutural evidenciaram que os benefícios sociais explicam, em parte, a felicidade dos colaboradores da Hilti ($\beta = 0,351$, $t\text{-value} = 3,675$, $p < 0,001$) pelo que está corroborada esta sub-hipótese H1.1. De facto, os benefícios sociais têm capacidade de tornar os colaboradores mais felizes. Por sua vez, a formação facultada pela Hilti não tem capacidade para explicar a felicidade dos seus colaboradores ($\beta = 0,132$, $t\text{-value} = 1,807$, $p > 0,05$) logo, de acordo com os dados, rejeita-se a sub-hipótese H1.2. A comunicação com os colaboradores influencia positivamente a felicidade dos colaboradores ($\beta = 0,265$, $t\text{-value} = 2,112$, $p < 0,05$) corroborando a sub-hipótese H1.3. As compensações não têm um impacto positivo nos colaboradores ($\beta = -0,031$, $t\text{-value} = 0,31$, $p > 0,05$), pelo que, a sub-hipótese H1.4 não foi validada. O suporte da gestão não revelou impacto na felicidade dos colaboradores ($\beta = 0,146$, $t\text{-value} = 1,078$, $p > 0,05$) e, por isso, a sub-hipótese H1.5 não foi corroborada. A pesquisa interna tem um impacto estatisticamente significativo na felicidade, mas é negativo ($\beta = -0,247$, $t\text{-value} = 2,497$, $p < 0,05$), motivo pelo qual, não podemos dar como corroborada a sub-hipotese H1.6 dado que inicialmente se considerou que o impacto da pesquisa interna fosse positivo.

Sintetizando, das 6 dimensões do marketing interno, apenas 2, benefícios sociais e comunicação (H1.1 e H1.3) revelaram ter um impacto positivo na felicidade, pelo que a hipótese H1 foi parcialmente corroborada.

Para além da felicidade, foi estudado o impacto do marketing interno no compromisso organizacional (H2), na coesão de equipa (H3) e na identificação organizacional (H4).

A **hipótese H2**, que refere que o marketing interno tem um impacto positivo no compromisso dos colaboradores, será analisada em função das dimensões do marketing interno. Assim, os benefícios sociais têm uma influência positiva no compromisso dos colaboradores

corroborando a sub-hipótese H2.1 ($\beta = 0,118$, $t\text{-value} = 2,156$, $p < 0,05$). Por sua vez, a formação não apresenta impacto no compromisso organizacional ($\beta = -0,076$, $t\text{-value} = 1,696$, $p > 0,05$), não corroborando a sub-hipótese H2.2. A comunicação revelou impacto positivo no compromisso dos colaboradores, mas não é estatisticamente significativo ($\beta = 0,062$, $t\text{-value} = 0,909$, $p > 0,05$), pelo que não se corroborou a sub-hipótese H2.3. Além disso, a compensação também não influencia o compromisso ($\beta = 0,109$, $t\text{-value} = 1,867$, $p > 0,05$) e por esse motivo a sub-hipótese H2.4 não foi corroborada. Adicionalmente, o suporte da gestão influencia positivamente o compromisso dos colaboradores ($\beta = 0,29$, $t\text{-value} = 3,592$, $p < 0,001$), corroborando a sub-hipótese H2.5. Por último a pesquisa interna não revela capacidade para aumentar o grau de compromisso ($\beta = 0,119$, $t\text{-value} = 1,867$, $p > 0,05$), pelo que, a sub-hipótese H2.6 não foi corroborada.

Concluindo, pelos resultados aqui descritos e pela observação do a hipótese 2 foi parcialmente corroborada uma vez que apenas os benefícios sociais e o suporte da gestão revelaram a capacidade para explicar o compromisso organizacional.

Seguindo a lógica anterior, analisam-se seguidamente os resultados que dão suporte à **hipótese H3**, que refere que o marketing interno tem um impacto positivo na coesão de equipa. Constata-se que os benefícios não explicam a coesão de equipa ($\beta = -0,051$, $t\text{-value} = 0,93$, $p > 0,05$), não corroborando a sub-hipótese H3.1. De igual modo, a formação também não revela impacto na coesão de equipa ($\beta = -0,052$, $t\text{-value} = 1,066$, $p > 0,05$), não corroborando a sub-hipótese H3.2. Porém a comunicação tem influência positiva na coesão de equipa ($\beta = 0,347$, $t\text{-value} = 3,85$, $p < 0,001$), corroborando a sub-hipótese H3.3. As compensações não evidenciam capacidade para explicar a coesão de equipa ($\beta = 0,097$, $t\text{-value} = 1,438$, $p > 0,05$), bem como o suporte da gestão ($\beta = 0,064$, $t\text{-value} = 0,646$, $p > 0,05$), não corroborando as sub-hipóteses H3.4 e H3.5 respetivamente. Por último, a pesquisa interna apresenta impacto positivo na coesão de equipa ($\beta = 0,148$, $t\text{-value} = 2,098$, $p < 0,05$), corroborando a sub-hipótese H3.6.

Globalmente, observa-se que algumas dimensões do marketing interno (comunicação e pesquisa interna), influenciam positivamente a coesão de equipa, pelo que, a hipótese 3 é corroborada parcialmente.

A **hipótese H4** supõe que o marketing interno influencia positivamente a identificação com a organização. Os resultados demonstram que os benefícios sociais não impactam

positivamente a identificação organizacional ($\beta= 0,116$, $t\text{-value}= 1,646$, $p>0,05$), e por isso a sub-hipótese H4.1 não é corroborada. Por seu lado, a formação explica a identificação com a organização ($\beta= 0,18$, $t\text{-value}= 2,471$, $p<0,05$), corroborando a sub-hipótese H.4.2. A comunicação e a compensação não determinam a identificação organizacional ($\beta= 0,028$, $t\text{-value}= 0,244$, $p>0,05$) e ($\beta= 0,095$, $t\text{-value}= 1,123$, $p>0,05$) respetivamente, não sendo corroboradas as sub-hipóteses H4.3 e H4.4. Por sua vez, o suporte da gestão influencia positivamente a identificação com a organização ($\beta= 0,333$, $t\text{-value}= 2,797$, $p<0,01$), corroborando a sub-hipótese H4.5. Por último, a pesquisa interna não determina a identificação organizacional ($\beta= 0,064$, $t\text{-value}= 0,661$, $p>0,05$), não corroborando a sub-hipótese H4.6.

Em suma, dos resultados depreende-se que apenas as dimensões do marketing interno, formação e suporte da gestão influenciam positivamente a identificação organizacional, razão pela qual, a hipótese H4 foi corroborada parcialmente.

4.2.2 O impacto da identificação organizacional no compromisso

Neste estudo, os resultados da estimação do modelo estrutural evidenciaram que a identificação com a organização Hilti influencia positivamente o seu compromisso para com a organização ($\beta= 0,383$, $t\text{-value}= 6,591$, $p<0,001$), pelo que a **hipótese H5** foi corroborada.

4.2.3 O impacto do compromisso organizacional na coesão de equipa

O compromisso organizacional dos colaboradores que participaram neste estudo empírico revelou ter uma influência positiva na coesão de equipa ($\beta= 0,374$, $t\text{-value}= 4,741$, $p<0,001$), pelo que a **hipótese H6** foi corroborada.

4.2.4 Os antecedentes da orientação para o cliente

A coesão de equipa revelou ter uma influência positiva e estatisticamente significativa na orientação para o cliente externo ($\beta= 0,159$, $t\text{-value}= 2,34$, $p<0,05$) assim como a felicidade ($\beta= 0,51$, $t\text{-value}= 6,638$, $p<0,001$). No total, as duas variáveis explicam 34,7% (R^2) da orientação para o cliente. Deste modo damos como corroboradas as **hipóteses H8 e H10**.

4.2.5 Os determinantes do desempenho individual

O desempenho individual neste estudo foi positivamente determinado pela coesão da equipa

($\beta= 0,133$, $t\text{-value}= 2,255$, $p<0,05$), pela felicidade ($\beta= 0,547$, $t\text{-value}= 8,05$, $p<0,001$) e pela orientação para o cliente ($\beta= 0,172$, $t\text{-value}= 2,416$, $p<0,05$). Globalmente estas três variáveis explicam 52,6% (R^2) do desempenho individual. Deste modo, os resultados corroboram as hipóteses de estudo **H7**, **H9** e **H10**.

4.3 Discussão dos resultados

Após a observação dos resultados alcançados ao longo desta investigação empírica, procede-se à sua interpretação, tendo por base a revisão de literatura elaborada e a experiência do investigador enquanto colaborador da Hilti Portugal. Neste sentido, esta secção dedica-se à realização de uma discussão crítica dos resultados, para verificar se os objetivos de investigação foram atingidos, ou seja, avaliar o impacto do marketing interno da Hilti nas emoções, em concreto na felicidade, e nos comportamentos e atitudes dos seus colaboradores, especialmente na identificação e compromisso organizacional e coesão de equipa e, conseqüentemente, na orientação para os clientes e no desempenho individual

4.3.1 O impacto do marketing interno na felicidade

Neste trabalho de investigação verifica-se que os resultados evidenciaram que o marketing interno, em particular os **benefícios sociais** e a **comunicação** têm capacidade para explicar a **felicidade dos colaboradores (H1)** à semelhança dos resultados obtidos por (Marques et al., 2020) que referem que um marketing interno implementado eficazmente gera bem-estar do ponto de vista motivacional, comportamental e físico. Considerando que a comunicação e os benefícios sociais integram os programas de marketing interno (Back et al., 2011), é expectável que uma comunicação interna eficaz que alinha, orienta, motiva e promove a partilha de ideias, opiniões e experiências e que reforça a cultura organizacional no seio da organização (Curvello, 2012), tenha uma influência positiva na felicidade. Além disso, os sistemas de benefícios sociais ao proporcionem maior estabilidade, saúde e qualidade de vida dos colaboradores (Kim et al., 2001) contribuem positivamente para a felicidade dos colaboradores.

Relativamente aos **benefícios sociais**, a Hilti apresenta aos seus colaboradores benefícios em diferentes categorias relacionados com “a minha forma de trabalhar”; “o meu tempo livre”; “a minha saúde”; “a minha família” e o “o meu futuro”, garantindo que todos os colaboradores possam usufruir de forma constante dos benefícios não só a título profissional, como pessoal e familiar. Abaixo, resumem-se os principais benefícios nas categorias

descritas acima:

- **A minha forma de trabalhar:** possibilidade dos departamentos internos da Hilti aderirem ao *flexiwork*, ou seja, à possibilidade de trabalharem em *home office*, ou seja, remotamente e, quando presencialmente iniciar o horário de trabalho mais cedo de forma a que horário de saída à sexta-feira seja mais reduzido e, dessa forma, poderem aproveitar a tarde de sexta-feira para tratar de assuntos pessoais e usufruírem do fim-de-semana mais cedo.

- **O meu tempo livre:** os colaboradores têm acesso a uma plataforma designada por Hilti *Benefits*, que apresenta descontos nas mais variadas áreas tais como, viagens, saúde e bem-estar, moda e beleza, entre outras. Além disso, a Hilti possibilita a utilização da viatura de trabalho para uso próprio durante o fim-de-semana e período de férias.

- **A minha saúde:** a Hilti dispõe de um seguro de saúde completo nas diferentes especialidades e recentemente disponibilizou acesso a consultas de psicologia *online*.

- **A minha família:** os colaboradores têm acesso a cheques-bebé e a *tickets* infância e de educação para um suporte financeiro nas despesas com os filhos dos colaboradores. Além disso, o seguro de saúde é estendido ao agregado familiar.

- **O meu futuro:** nesta dimensão, os colaboradores têm acesso a um seguro de saúde e a um plano de fundo de pensões.

Em relação à **comunicação**, a Hilti tem uma preocupação constante em comunicar a cultura da empresa, havendo inclusivamente um responsável por essa área nos *hubs*, ou seja, nas diferentes regiões em que a Hilti se encontra, bem como a nível global. Desta forma, existe um alinhamento sobre a cultura Hilti, nomeadamente em relação aos valores e ao propósito da empresa. Para além da comunicação versar a cultura da Hilti, também se comunicam os objetivos, as estratégias e os resultados. Acrescente-se que na Hilti é habitual existirem *touchpoints*, isto é, reuniões de curta duração em que o líder de equipa, através do *coaching* individual, promove a discussão sobre as ações a desenvolver do ponto de vista do desenvolvimento dos membros de equipa bem como em relação aos comportamentos a adotar para alcançar os objetivos e as metas definidas.

O que acabou de ser referido enquadra-se na comunicação formal que se realiza quer em reuniões presenciais quer em reuniões *online*, mas que também se realiza de forma escrita tendo como suporte as plataformas digitais de colaboração de que é exemplo o REDi e a rede social interna, o *Yammer*. Para além desta comunicação formal ainda existe a

comunicação informal que surge em eventos sociais em que se cultivam os valores da empresa e se realça a importância da proposta de valor dos produtos e serviços da marca Hilti, assumindo-se os colaboradores como os promotores e defensores da marca. Obviamente que apenas colaboradores felizes com a organização é que se tornam os promotores e defensores da marca.

A propósito da felicidade é de realçar que os colaboradores respondem anualmente a questionários, como o *GEOS (Global Employee Opinion Survey)*, o *Happiness Works – Empresa Feliz* e por último, o questionário Melhores Empresas para trabalhar desenvolvido pela revista EXAME. O objetivo do GEOS é obter o feedback dos colaboradores em relação à empresa e às diferentes áreas do marketing interno e simultaneamente, medir o grau de compromisso dos colaboradores em relação à organização, obtendo respostas para duas perguntas: “Qual o nível de envolvimento dos membros da nossa equipa?” (determinado através de comportamentos de compromisso) e “Quais são os fatores que impulsionam os níveis de envolvimento?”. Neste contexto, as áreas com resultados mais baixos são tratadas ao longo do ano, pelos colaboradores da Hilti. O projeto *Happiness Works* tem como objetivo verificar o nível de felicidade dos profissionais em Portugal, na organização para a qual trabalham e na função que desempenham. O estudo sobre as Melhores Empresas para trabalhar consiste numa análise multidimensional que conjuga aferição do índice global de satisfação do colaborador com o grau de atuação responsável da empresa perante a comunidade.

De salientar que em 2019, a Hilti alcançou a 1ª posição no ranking das Empresas Mais Felizes para Trabalhar em Portugal e a 18ª posição e o 3º lugar no Setor de Comércio e Retalho na lista das Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal segundo a revista Exame. Em 2020, a Hilti alcançou a 14ª posição no ranking das Melhores Empresas para Trabalhar na Europa segundo a Great Place to Work, um instituto internacional de formação, consultoria e pesquisa que colabora com empresas no sentido de as ajudar a identificar, criar e sustentar práticas de excelência no local de trabalho, através do desenvolvimento de uma cultura empresarial cujo nível de confiança se revela acima da média (<https://careers.hilti.pt/pt-pt/sobre-nos/premios-hilti>).

A formação, o suporte da gestão, a pesquisa interna e a compensação não explicam a felicidade, talvez porque as três primeiras dimensões sejam encaradas como uma obrigação da empresa, fundamental para o bom desempenho dos colaboradores e a compensação seja

apenas o resultado do esforço do seu trabalho, não superando as expectativas dos mesmos. De salientar que o valor auferido pelos colaboradores da Hilti não se reduz a compensações monetárias, mas também aos benefícios sociais que têm impacto positivo na felicidade.

4.3.2 O impacto do marketing interno na identificação organizacional

Como programas do marketing interno, a **formação** e o **suporte da gestão** contribuem positivamente para que os colaboradores se identifiquem com a organização Hilti (**H4**) à semelhança dos estudos dos autores Ahmed et al. (2003), Wieseke et al. (2009) e Kale e De (2013). De acordo com Wieseke et al. (2009), a formação orientada para o cliente contribui para a compreensão dos valores e cultura organizacionais, aumentando, conseqüentemente, o nível de identificação com a organização. Além disso, os estudos empíricos realizados pelos mesmos investigadores, apontam para a importância do papel dos líderes, em particular ao nível da gestão intermédia, na construção da identificação dos membros com a organização (Wieseke et al., 2009), o que apoia a relação positiva entre o suporte da gestão da Hilti e a identificação dos membros com a organização.

Na Hilti, todos os colaboradores, tanto dos departamentos internos (ex.: marketing, engenharia, serviço a clientes, logística e crédito e cobranças) como da área das vendas (ex.: gestores de clientes, representantes de loja e especialistas), recebem formação assim que entram na empresa, num programa de aproximadamente 3 semanas, designado por BTS (*Basic Training Seminar*), que permite ao colaborador compreender numa primeira fase a cultura organizacional da Hilti, nomeadamente sobre a sua estratégia corporativa, propósito e valores e modelo de negócios. A segunda fase consiste numa formação teórico-prática de produtos e serviços da Hilti e no final, os colaboradores recebem uma formação dedicada à abordagem de vendas, orientada para a compreensão das necessidades dos clientes, designada por “triple S” ou SSS (*Situational Selling Skills*). Além das formações BTS e SSS existem, ao longo do ano, *Masterclasses online*, isto é, formações específicas dadas por especialistas sobre tópicos selecionados pelos membros através de questionários online; *Workshops* de equipa, que permitem a partilha de conhecimento e por fim, as *Waves* de lançamento ou seja, vagas em que a equipa do marketing lança, apresenta e demonstra as últimas inovações sobre produtos e serviços de forma a “vender” internamente as novidades à força de vendas de forma a obter sucesso no seu lançamento. Relativamente ao suporte da gestão, para além dos *touchpoints* e sessões de *coaching* realizados de forma regular entre a liderança e os membros de equipa, existem, anualmente, *team camps*, ou seja, acampamentos

de equipa em locais fora do contexto laboral, que dizem respeito somente à cultura corporativa. Os *team camps* têm três elementos fundamentais: contribuição para a empresa, formação de equipas e reflexão pessoal.

Tendo em conta as ações que a Hilti coloca em prática relativamente à formação e ao suporte da gestão é natural que estas dimensões contribuam para identificação com a organização, de tal modo que o colaborador Hilti sente os sucessos, as crises e as críticas à empresa como dele. Isso reflete-se no seu discurso, substituindo a primeira pessoa do singular “eu” pela primeira pessoa do plural, “nós”.

Os benefícios sociais, a comunicação, a compensação e a pesquisa interna não explicam a identificação com a organização. Talvez porque não definam nem diferenciem a empresa.

A identificação com a organização tende a ocorrer quando os colaboradores da Hilti reconhecem semelhanças entre os seus valores e os da organização e isso é possível de se observar na formação e no apoio da gestão, não sendo evidente nas restantes componentes do marketing interno, talvez por não estarem alinhados com os valores de justiça e equidade dos colaboradores. Por exemplo, a compensação pode não ser considerada justa por estar abaixo das expectativas dos colaboradores. A Hilti ao definir e implementar o sistema de recompensas tem de ter a preocupação em alinhar este sistema não só com os objetivos da empresa, mas também com as características dos elementos que a compõem, procurando valorizar o que há de melhor em cada colaborador. A comunicação por seu lado é maioritariamente orientada para a promoção de produtos e serviços assim como para a partilha dos resultados, sendo pontualmente orientada para a cultura e valores da empresa e por isso para o despertar de emoções associadas à força da identidade organizacional. Desta forma, a comunicação da Hilti não explica a identificação com a organização. Para além disso, a pesquisa interna não explica a identificação com a organização, talvez porque o foco está na recolha de feedback numa perspetiva de melhoria contínua e contributo para a tomada de decisões relativamente a processos e metodologias de trabalho, nomeadamente auscultar quais os conteúdos de formação relevantes e que correspondem às necessidades dos colaboradores que, por sua vez, tem impacto na identificação com a organização.

4.3.3 Os antecedentes do compromisso organizacional

A **identificação** dos colaboradores Hilti explica, em parte, o **compromisso organizacional (H5)** cujo resultado já havia sido comprovado por (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019) que

referem que quanto mais forte for a identificação do indivíduo com a organização maior o compromisso com a mesma. Paralelamente, este **compromisso** com a organização também é explicado pelo **marketing interno**, em particular, através dos **benefícios sociais e do suporte da gestão (H2)**, tal como referem os autores Rodrigues et al. (2016), Geletu e Hawassa (2019) e Marques et al. (2020). Estas dimensões do marketing interno levam os colaboradores a considerar a Hilti como uma empresa atrativa para se trabalhar, da qual falam de forma regular revelando emoções como o orgulho e a satisfação por fazer parte do universo de colaboradores da empresa, considerando a Hilti um local de trabalho para toda a vida.

Tendo em consideração que na Hilti existe suporte do colaborador pela gestão e o colaborador tem acesso a benefícios sociais acima da oferta de mercado de trabalho, é expectável que estas ações sejam programas de MI que influenciam positivamente o compromisso organizacional.

Por sua vez, a comunicação, a compensação e a pesquisa interna não explicam o compromisso organizacional. Na Hilti, apesar de se comunicarem sistematicamente objetivos e resultados, essa comunicação não é suficiente para influenciar o compromisso. Acresce que o sistema de remuneração está alinhado com o desempenho, contudo, pode não ser considerado justo, tendo em consideração o esforço individual percebido pelo colaborador. Além disso, a Hilti aposta em outras formas de compensação não remuneradas, associadas ao desenvolvimento das pessoas no contexto da função atual e à promoção na estrutura organizacional, quer a nível nacional, quer internacional, que segundo Millmore e Lewis (2007) são outras formas de recompensa pelo esforço. Bustamam et al. (2014) referem que as recompensas monetárias não são fatores de motivação e compromisso a longo prazo e, por isso, é necessário avaliar outras formas de reconhecer os colaboradores. A pesquisa interna na Hilti não explica o compromisso, tal como não explica a identificação com a organização. A pesquisa interna envolve a obtenção dos colaboradores de sugestões de melhoria, feedback e a identificação de oportunidades de negócio. Talvez por ter um enfoque mais operacional a pesquisa interna não tem capacidade para explicar a identificação e o compromisso organizacional.

4.3.4 Os antecedentes da coesão de equipa

Por sua vez, o **compromisso organizacional** explica a **coesão da equipa (H6)** tal como indicam os investigadores Leung et al. (2004) e Cao et al. (2020) em que a coesão de equipa se traduz num ambiente de trabalho colaborativo e de confiança. Os mesmos autores apontam para uma contribuição positiva do compromisso na coesão de equipa no setor da construção, revelando que altos níveis de compromisso podem motivar os profissionais a aumentar o espírito de equipa e a coesão da organização e aumentar a eficiência do trabalho organizacional.

Assim, na Hilti o compromisso individual de cada membro para com a organização gera comportamentos de cooperação e partilha de recursos, havendo frequentemente interação entre os colegas num ambiente amigável e de confiança. Desta forma, o compromisso organizacional revelou ser um fator importante para um trabalho de equipa eficaz, tal como revelam os estudos de Jünger et al. (2007).

Contribui também para explicar a **coesão de equipa o marketing interno**, particularmente a **comunicação e a pesquisa interna (H3)** que é também confirmada pelos estudos dos autores Kadic-Maglajlic et al. (2018) que defendem que o MI pode desempenhar um papel importante no desenvolvimento de relações colaborativas entre os colaboradores dentro de uma organização e, desta forma, gerar maior coesão de equipa. De facto, quanto maior for a eficácia da comunicação interna com os colaboradores, maior o grau de coesão entre os membros de equipa dado que a frequência e a forma de comunicar *offline* e *online* através de diferentes plataformas, promove um dos valores fundamentais da empresa: o trabalho em equipa. A pesquisa interna, por sua vez, permite a procura frequente de sugestões de melhoria e feedback dos colaboradores garantido que os colaboradores são parte integrante das soluções e decisões da empresa.

Na Hilti existe uma boa rede de comunicação que usa diferentes canais. São usadas plataformas de comunicação como o *E-mail*, a *Microsoft Teams*, a rede social interna *Yammer* e a plataforma de colaboração *REDi*, através da qual é dado conhecimento sobre a organização através da *newsletter* mensal elaborada pela equipa de recursos humanos designada “Estamos Juntos”, apelando para a coesão de equipa, ou seja, a um comportamento de união e forte relacionamento interpessoal entre os colaboradores. Adicionalmente, através dos “Destques Semanais”, a equipa de marketing partilha os

resultados de vendas e promove produtos/serviços. Além disso, a Hilti solicita *feedback* com o intuito de compreender as necessidades dos colaboradores e implementar ações de melhoria contínua. São exemplos, o questionário anual GEOS e as reuniões mensais de equipa, assim como a plataforma de recursos humanos *Workday* que possibilita o reconhecimento das pessoas e o pedido de feedback contínuo. Desta forma, através da comunicação e pesquisa interna, a Hilti divulga as políticas de gestão, promove o espírito de equipa, gerando níveis mais elevados de coesão.

Os benefícios sociais, a formação, a compensação e o suporte da gestão não explicam a coesão de equipa, talvez porque sejam fatores de competição entre colaboradores e não de colaboração.

4.3.5 Os antecedentes da orientação para o cliente

A **coesão da equipa** interna é de tal forma importante que se reflete positivamente na **orientação para o cliente externo (H8)** à semelhança dos trabalhos desenvolvidos por Casey-Campbell e Martens (2009) que consideram que equipas coesas tendem a ter um desempenho superior por via da partilha de conhecimento e experiências entre os membros, sendo este um fator crucial para a compreensão das necessidades dos clientes (Joshi & Randall, 2001) e, conseqüentemente, para a satisfação dos mesmos, resultando numa maior orientação para o cliente. Assim, quanto maior for a coesão da equipa, maior a orientação para o cliente o que se revela numa preocupação em superar as expectativas e promover relações em que ambas as partes retiram benefícios (relação *win-win*). A orientação para o cliente está refletida no propósito da Hilti: “criar clientes entusiasmados e construir um futuro melhor” assente em 4 fatores de competitividade, entre os quais a diferenciação de produtos e serviços, a relação direta de cooperação com o cliente, a excelência das operações e uma equipa de alto rendimento. Os resultados obtidos vêm confirmar que a Hilti coloca a satisfação do cliente no centro das suas operações e, que o trabalho de equipa de alto rendimento se traduz na coesão de equipa que influencia positivamente a orientação para o cliente externo da Hilti.

Naturalmente que os membros da equipa, quanto mais felizes estiverem mais predispostos estão em satisfazer os seus clientes, ou seja, a **felicidade** evidencia uma maior influência na **orientação para o cliente (H10)**, tal como mostra Andrew (2011) referindo que funcionários felizes e satisfeitos podem conduzir a clientes igualmente felizes e satisfeitos.

Colaboradores mais felizes, têm melhor capacidade de relacionamento com os clientes, atender as suas necessidades e superação das suas expectativas. A felicidade na Hilti é um tema constante evidenciado pelo 1º prêmio Empresa Feliz em 2019, no estudo da *Happiness Works* da revista EXAME.

4.3.6 Os antecedentes do desempenho individual

A **felicidade** também contribui para um melhor **desempenho individual (H9)**, o que significa que os colaboradores felizes são os que revelam maior nível de compromisso, cooperação, capacidade de inovação e, neste estudo são os que contribuem de forma significativa para os resultados da organização, ou seja, para um maior desempenho individual, tal como mencionam os autores (Rego et al., 2011). Além disso, o **desempenho individual** também é impactado positivamente pela **coesão de equipa (H7)**, o que significa que quanto mais coesa for a equipa, maior o desempenho individual, sustentando os resultados obtidos pelos autores Chiniara e Bentein (2018) e M.-H. Lee e Ko (2019). Na Hilti, as boas relações interpessoais e grupais influenciam positivamente o trabalho de equipa, existindo regularmente troca de conhecimento e experiências que potenciam e melhoram o desempenho individual.

Por último, os resultados do estudo revelam que o **desempenho individual** é influenciado positivamente pela **orientação para o cliente (H11)**, ou seja, quanto maior a capacidade de atender às necessidades dos clientes maior é o desempenho individual tal como demonstram os estudos de Jaworski e Kohli (1993) e Narver et al. (2004), nos quais as organizações com maior orientação para o mercado apresentam um desempenho superior nos negócios. Na Hilti, existem práticas de *coaching* sobre a orientação para o cliente e sobre a identificação de necessidades que podem gerar oportunidades de negócio. Estas práticas de orientação para o cliente têm um efeito significativo no desempenho do colaborador que vão de encontro aos estudos de Koshksaray et al. (2020) que revelaram que este tipo de práticas de *coaching* têm um efeito positivo no desempenho do colaborador, direta ou indiretamente.

4.4 Conclusão

Em suma, das 11 hipóteses que foram formuladas, 7 foram totalmente corroboradas e 4 foram parcialmente corroboradas conforme se pode observar pelo quadro 8.

Quadro 8 – Resultados do modelo estrutural

Hipótese	Relação a testar	Coefficientes estruturais (β)	Estatística t-Value	Valor P	Status
H1 – Marketing interno → Felicidade					Parcialmente corroborado
H1.1	MI_Benef_Sociais → Felicidade	0,351	3,675	0	Corroborada
H1.2	MI_Formação → Felicidade	0,132	1,807	0,071	Não corroborada
H1.3	MI_Comunicação → Felicidade	0,265	2,112	0,035	Corroborada
H1.4	MI_Compensação → Felicidade	-0,031	0,31	0,757	Não corroborada
H1.5	MI_Sup_Gestão → Felicidade	0,146	1,078	0,281	Não corroborada
H1.6	MI_Pesq_Interna → Felicidade	-0,247	2,497	0,013	Não corroborada
H2 – Marketing interno → Compromisso Organizacional					Parcialmente corroborado
H2.1	MI_Benef_Sociais → Compromisso_Org	0,118	2,156	0,031	Corroborada
H2.2	MI_Formação → Compromisso_Org	-0,076	1,696	0,09	Não corroborada
H2.3	MI_Comunicação → Compromisso_Org	0,062	0,909	0,363	Não Corroborada
H2.4	MI_Compensação → Compromisso_Org	0,109	1,867	0,062	Não corroborada
H2.5	MI_Sup_Gestão → Compromisso_Org	0,29	3,592	0	Corroborada
H2.6	MI_Pesq_Interna → Compromisso_Org	0,119	1,867	0,062	Não corroborada
H3 – Marketing interno → Coesão de Equipa					Parcialmente corroborado
H3.1	MI_Benef_Sociais → Coesão_Equipa	-0,051	0,93	0,353	Não corroborada
H3.2	MI_Formação → Coesão_Equipa	-0,052	1,066	0,287	Não corroborada
H3.3	MI_Comunicação → Coesão_Equipa	0,347	3,85	0	Corroborada
H3.4	MI_Compensação → Coesão_Equipa	0,097	1,438	0,151	Não corroborada
H3.5	MI_Sup_Gestão → Coesão_Equipa	0,064	0,646	0,519	Não corroborada
H3.6	MI_Pesq_Interna → Coesão_Equipa	0,148	2,098	0,036	Corroborada
H4 – Marketing interno → Identificação Organizacional					Parcialmente corroborado
H4.1	MI_Benef_Sociais → Identificação_Org	0,116	1,646	0,1	Não corroborada
H4.2	MI_Formação → Identificação_Org	0,18	2,471	0,014	Corroborada
H4.3	MI_Comunicação → Identificação_Org	0,028	0,244	0,808	Não corroborada
H4.4	MI_Compensação → Identificação_Org	0,095	1,123	0,262	Não corroborada
H4.5	MI_Sup_Gestão → Identificação_Org	0,333	2,797	0,005	Corroborada
H4.6	MI_Pesq_Interna → Identificação_Org	0,064	0,661	0,508	Não corroborada
H5	Identificação_Org → Compromisso_Org	0,383	6,591	0	Corroborada
H6	Compromisso_Org → Coesão_Equipa	0,374	4,741	0	Corroborada
H7	Coesão_Equipa → Desempenho_Ind	0,133	2,255	0,024	Corroborada
H8	Coesão_Equipa → Orientação_Cliente	0,159	2,34	0,019	Corroborada
H9	Felicidade → Desempenho_Ind	0,547	8,05	0	Corroborada
H10	Felicidade → Orientação_Cliente	0,51	6,638	0	Corroborada
H11	Orientação_Cliente → Desempenho_Ind	0,172	2,416	0,016	Corroborada

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do PLS

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo apresentam-se as conclusões relativas ao trabalho de investigação desenvolvido, cujo objetivo foi estudar a influência do marketing interno na identificação e compromisso organizacional, na felicidade dos trabalhadores e na coesão de equipa e, por sua vez, verificar a influência da felicidade e da coesão de equipa na orientação para o cliente e no desempenho individual. Tendo ainda sido analisadas as relações causa-efeito que se estabelecem entre algumas variáveis em estudo, por exemplo, entre a identificação e o compromisso organizacional, o compromisso e a coesão de equipa e entre a orientação para o cliente e o desempenho individual. Para além das conclusões, neste capítulo, abordam-se ainda os contributos mais relevantes obtidos com a realização deste estudo, apresentam-se algumas recomendações à gestão da Hilti e, por fim, expõem-se as limitações do estudo e sugerem-se linhas de investigação futura.

5.1 Considerações Finais: os principais contributos da investigação

Deste estudo conclui-se que o *mix* utilizado no marketing interno, envolvendo os benefícios sociais, a formação, a comunicação, a compensação, o suporte da gestão e a pesquisa interna explica, em parte, as emoções dos colaboradores associadas à felicidade e ao compromisso e a identificação organizacional e por fim, a coesão de equipa. Este carácter multidimensional do marketing interno confere-lhe alguma complexidade sendo que a qualidade e a prática continuada, coerente e integrada dos seus programas, definem a eficácia e sucesso da sua implementação nas organizações.

Relativamente aos programas de marketing interno estudados neste trabalho de investigação, observa-se que na Hilti, os benefícios sociais e a comunicação são as dimensões do marketing interno com capacidade para influenciar a felicidade e, para além destas, o suporte da gestão tem também capacidade para explicar o compromisso organizacional. Por sua vez, a coesão de equipa é explicada em parte pela comunicação e pesquisa interna e por seu lado, a identificação organizacional é influenciada em parte, pela formação e suporte da gestão. Assim, os resultados revelam que a compensação é a única componente do marketing interno que não tem capacidade para influenciar nenhuma variável dependente: felicidade, compromisso organizacional, identificação organizacional e a coesão de equipa.

Conclui-se que nem todas as componentes do marketing interno têm capacidade para explicar a felicidade, o compromisso organizacional e identificação organizacional assim

como a coesão de equipa, mas parece existir justificação para o facto, se se considerarem as práticas da empresa objeto de estudo. Assim, considera-se que existem outras componentes do marketing interno que a Hilti pratica que não foram consideradas neste estudo que poderiam ter capacidade explicativa das variáveis dependentes, são delas exemplo, o desenvolvimento de carreira.

Assume-se assim que o marketing interno é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento organizacional e desenvolvimento de estratégias (Marques et al., 2020) e que, através da utilização de estratégias de marketing interno previamente definidas, a Hilti poderá investir nos seus colaboradores de modo a contribuir para a sua felicidade, identificação e compromisso com a organização e, por fim, para níveis de coesão de equipa mais elevados. Desta forma, a Hilti é uma organização consciente da importância do marketing interno com profissionais alinhados com a mesma, o que constitui 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.

Para além disso, o estudo empírico apresentado revela que os níveis de felicidade e coesão de equipa dos colaboradores da Hilti têm uma influência positiva no desempenho individual e orientação para o cliente. De facto, colaboradores mais felizes tendem a assumir o trabalho como missão e não como trabalho (Gavin & Mason, 2004) e, na sua maioria, tendem a ser mais produtivos (Fisher, 2010) e mais comprometidos a melhorar o seu desempenho individual (Rego et al., 2011; Wright & Cropanzano, 2004). A felicidade ocupa igualmente um papel importante do ponto de vista da gestão organizacional, dado que funcionários felizes e satisfeitos podem conduzir a clientes igualmente felizes e satisfeitos (Andrew, 2011).

A coesão é um fator que influencia muito o desempenho individual (Bulgaru, 2015), sendo que quando mais forte for a coesão de equipa, melhor o desempenho (Chiniara & Bentein, 2018; Lee et al., 2015) tal como atestam os resultados obtidos no caso dos colaboradores da Hilti. A coesão das equipas da Hilti, permite que os membros mantenham relacionamentos de elevada qualidade e confiança e, por isso, tendem a partilhar um maior número de informações e recursos e, portanto, beneficiam mais das capacidades dos membros individuais por meio da colaboração mútua (Banks et al., 2014) permitindo que exista uma maior orientação para o cliente por via de uma melhor compreensão das suas necessidades (Chang & Bordia, 2001; Narver & Slater, 1990). Prova disto é o investimento que a empresa

fez para substituir o CRM alojado no ERP da SAP para o CRM *Salesforce* e a capacitação através de ações de formação e de sessões de *coaching* para implementar com sucesso esta ferramenta para gerir os relacionamentos com clientes.

Verificou-se ainda que a identificação dos colaboradores com a Hilti influencia positivamente o compromisso organizacional à semelhança de outros estudos (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019; Tuna, Ghazzawi, Yesiltas, Tuna, & Arslan, 2016), o que vai de encontro ao princípio de que o compromisso é o resultado de um processo de identificação dos colaboradores com a organização. Processo esse que, no caso da Hilti, começa no recrutamento e seleção dos colaboradores, privilegiando as atitudes certas tendo em consideração os valores e o posicionamento da empresa no mercado e continua com o desenvolvimento das pessoas, valorizando sempre a interiorização da cultura organizacional e a marca Hilti.

O compromisso dos colaboradores da Hilti exerce uma influência positiva no espírito de equipa, precisamente na coesão da organização, tão importante para o desempenho (Allen & Meyer, 1990; Cao et al., 2020; Leung et al., 2004), e na orientação do cliente como referido anteriormente. Por último, os resultados do estudo empírico evidenciaram que quanto maior a orientação para o cliente, melhor o desempenho individual (Hult et al., 2005) e, por isso, é fundamental que a Hilti continue a apostar em dinâmicas centradas no cliente interno (colaborador) como forma de melhor atender o cliente externo. Observa-se que a estratégia da empresa coloca o cliente no centro das suas ações, nomeadamente no que toca à compreensão das suas necessidades e prioridades de forma a satisfazer os clientes e poder superar as suas expectativas.

Este trabalho vem suportar a estratégia corporativa da Hilti, de facto o marketing interno e a gestão de pessoas devem estar perfeitamente alinhados para contribuírem na implementação de uma cultura corporativa orientada para a *performance* e para o cuidado com as pessoas, comprometida em desenvolver soluções relevantes e inovadoras que permitam aos seus clientes maior desempenho e mais competitividade.

A Hilti apresenta programas de marketing interno nas diferentes áreas: benefícios sociais, comunicação, formação, compensação, suporte da gestão e pesquisa interna. Contudo, a compensação deverá ser alvo de reflexão pois os colaboradores manifestaram alguma discordância quanto à justiça da mesma. Isto tanto pode ter a ver com o montante auferido

como com as horas e esforço necessário para a auferir. Convém perceber a raiz da discordância e comunicar melhor o valor, realçando que para além da remuneração direta há também outros privilégios não remuneratórios que constituem o pacote salarial. Como sugestão, a Hilti pode fazer uma pesquisa interna de forma a ir de encontro ao lado mais pessoal e afetivo dos colaboradores, dando resposta às suas necessidades individuais dentro da organização, originando, como resultado final, maiores índices de felicidade e motivação que reforçará a melhoria do seu desempenho individual, bem como a orientação para o cliente, originando clientes entusiasmado e felizes. Além disso, a cultura e valores corporativos podem ser divulgados pelos diferentes canais de comunicação assim como pelos líderes diretos de forma a gerar maiores níveis de identificação com a organização e, conseqüentemente ter colaboradores mais comprometidos com a mesma.

5.2 Limitações ao estudo e sugestões para investigação futura

Todos os estudos têm limitações e este não é exceção. A começar pelo facto de os dados terem sido recolhidos num único momento temporal e na mesma fonte pode implicar o risco de contaminação pela variância do método comum (Podsakoff et al., 2003).

Além disso, a Hilti sendo uma empresa global, com uma estratégia corporativa global, as estratégias de Marketing e de Gestão Pessoas são fortemente condicionadas pela empresa mãe, mas há algumas adaptações de país para país e neste estudo responderam colaboradores de diferentes “Hiltis”, provavelmente os resultados seriam diferentes se a amostra fosse só de um único país. Para além da heterogeneidade da composição da amostra, outra limitação tem a ver com a representatividade da amostra: 200 respostas, quando o universo Hilti é de 15.000 colaboradores. A generalização dos resultados deve ser feita com muita cautela.

São necessárias mais pesquisas para melhor entender a influência do marketing interno nas respostas emocionais e comportamentais dos colaboradores da Hilti. Face ao exposto, sugere-se para futuras investigações, tendo como alvo de estudo a Hilti, o alargamento da amostra de forma a obter um número representativo de respostas dos países onde a Hilti tem maior representatividade. Desse modo, sugere-se a realização de análise multigrupos para verificar se há diferenças entre organizações Hilti de diferentes países e entre chefias e não chefias.

Do ponto de vista do marketing interno será interessante analisar em pesquisas futuras, o impacto de outras componentes, nomeadamente o *empowerment*, a liderança e o

desenvolvimento pessoal e de carreira dos colaboradores dado que são também temas centrais associadas à gestão de pessoas na Hilti. Além disso, como sugestão futura, será importante compreender em que medida a cultura dos países onde a Hilti se encontra, modera algumas relações no modelo estudado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A., & Bagozzi, R. P. (1979). Unobservable Variables in Structural Equation Models with an Application in Industrial Selling. *Journal of marketing research*, 16(2), 147-158. doi:10.1177/002224377901600201
- Abzari, M., Ghorbani, H., & Madani, F. A. (2011). The effect of internal marketing on organizational commitment from market-orientation viewpoint in hotel industry in Iran. *International Journal of Marketing Studies*, 3(1), 147-155.
- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, 56(2), 241-241-249. doi:10.1016/j.bushor.2012.11.007
- Ahmad, H., Ahmad, K., & Shah, I. A. (2010). Relationship between job satisfaction, job performance attitude towards work and organizational commitment. *European journal of social sciences*, 18(2), 257-267.
- Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European journal of marketing*, 37(9), 1221-1241. doi:10.1108/03090560310486960
- Ahronson, A., & Cameron, J. E. (2007). The Nature and Consequences of Group Cohesion in a Military Sample. *Military Psychology (Taylor & Francis Ltd)*, 19(1), 9-25. doi:10.1080/08995600701323277
- Akhtar, C. S., Aamir, A., Khurshid, M. A., Abro, M. M. Q., & Hussain, J. (2015). Total Rewards and Retention: Case Study of Higher Education Institutions in Pakistan. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 251-259. doi:10.1016/j.sbspro.2015.11.365
- Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal*, 11(1), 78-119.
- Albassami, F. A., Al-Meshal, S. A., & Bailey, A. A. (2015). An investigation of internal marketing and its effects on employees in the banking sector in Saudi Arabia. *Journal of Financial Services Marketing*, 20(3), 176-190.
- Ali, S. Y. (2016). Determine the effect of relationship between internal marketing variables and employees' job satisfaction and organizational commitment: Case study of Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport. *The Business & Management Review*, 7(2), 124.
- Allen, D. G. (2008). *Retaining talent: A guide to analyzing and managing employee turnover*: SHRM Foundations.
- 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), 1-18. doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Ancarani, A., Mauro, C. D., & Giammanco, M. D. (2019). Linking Organizational Climate to Work Engagement: A Study in the Healthcare Sector. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 547-557. doi:10.1080/01900692.2018.1491595
- Andrew, S. S. (2011). SMILES: The differentiating quotient for happiness at work. *Avance online, recuperado de <http://www.happiestminds.com/whitepapers/smilesdifferentiating-quotient-for-happinefssat-work.pdf>*.
- Anosike, U. P., & Eid, R. (2011). Integrating internal customer orientation, internal service quality, and customer orientation in the banking sector: an empirical study. *The service industries journal*, 31(14), 2487-2505.
- Arnett, D. B., Laverie, D. A., & McLane, C. (2002). Using Job Satisfaction and Pride as Internal-marketing Tools. *Cornell Hospitality Quarterly*, 43(2), 87-96. doi:10.1177/001088040204300209
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374. doi:10.1177/0149206308316059
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. doi:10.5465/AMR.1989.4278999
- Back, K.-J., Lee, C.-K., & Abbott, J. (2011). Internal relationship marketing: Korean casino employees' job satisfaction and organizational commitment. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 111-124.
- Bagozzi, R. P. (1980). *Causal models in marketing*. New York: Wiley.

- 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. doi:10.1108/IJBM-06-2015-0097
- Banks, G. C., Batchelor, J. H., Seers, A., O'Boyle, E. H., Pollack, J. M., & Gower, K. (2014). What does team-member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 273-295. doi:10.1002/job.1885
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). *The partial least squares (PLS) approach to casual modeling: personal computer adoption ans use as an Illustration.*
- Bastos, A., & Costa, F. (2005). Múltiplos comprometimentos no trabalho: Os vínculos dos trabalhadores de organizações agrícolas. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.*
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989-1004. doi:10.1037/0021-9010.88.6.989
- Bélanger, J., Edwards, P. K., & Wright, M. (2003). Commitment at work and independence from management: A study of advanced teamwork. *Work and Occupations*, 30(2), 234-252.
- Bennett, R., & Barkensjo, A. (2005). Internal Marketing, Negative Experiences, and Volunteers' Commitment to Providing High-Quality Services in a UK Helping and Caring Charitable Organization. *Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations*, 16(3), 251-251-274. doi:10.1007/s11266-005-7724-0
- Bittencourt Bastos, A. V., & Menezes, I. (2010). Intention to stay: a component or an outcome of organizational commitment? *Estudos de Psicologia*, 15(3), 299-307. doi:10.1590/S1413-294X2010000300010
- Bohnenberger, M., Schmidt, S., Damacena, C., & Batle Lorente, F. J. (2019). Internal Marketing: A Model for Implementation and Development. *Dimensión Empresarial*, 17(1), 7-22. doi:10.15665/dem.v17i1.1657
- Brown, A. D. (2017). Identity Work and Organizational Identification. *International Journal of Management Reviews*, 19(3), 296-296-317. doi:10.1111/ijmr.12152
- Brown, M. E. (1969). Identification and Some Conditions of Organizational Involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14(3), 346-346-356. doi:10.2307/2391129
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). Análise de dados em ciências sociais. *Introdução às técnicas utilizando o SPSS para windows*, 3.
- Bulgaru, I. (2015). Cohesion-performance Relationship to the Educational Group Level. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 180, 248-255. doi:10.1016/j.sbspro.2015.02.112
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L., & Kendall, D. (2006). Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1189-1207. doi:10.1037/0021-9010.91.6.1189
- Bustamam, F. L., Teng, S. S., & Abdullah, F. Z. (2014). Reward Management and Job Satisfaction among Frontline Employees in Hotel Industry in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 144, 392-392-402. doi:10.1016/j.sbspro.2014.07.308
- Cao, J., Liu, C., Zhou, Y., & Duan, K. (2020). Work-to-Family Conflict, Job Burnout, and Project Success among Construction Professionals: The Moderating Role of Affective Commitment. In (Vol. 17).
- Carron, A. V., & Brawley, L. R. (2000). Cohesion: Conceptual and measurement issues. *Small group research*, 31(1), 89-106. doi:10.1177/104649640003100105
- Casey-Campbell, M., & Martens, M. L. (2009). Sticking it all together: A critical assessment of the group cohesion-performance literature. *International Journal of Management Reviews*, 11(2), 223-246. doi:10.1111/j.1468-2370.2008.00239.x
- Chaker, N. N., Walker, D., Nowlin, E. L., & Anaza, N. A. (2019). When and how does sales manager physical attractiveness impact credibility: A test of two competing hypotheses. *Journal of Business Research*, 105, 98-108. doi:10.1016/j.jbusres.2019.08.004
- Chang, A., & Bordia, P. (2001). A Multidimensional Approach to the Group Cohesion-Group Performance Relationship. *Small group research*, 32(4), 379-405. doi:10.1177/104649640103200401
- Chang, C.-S., & Chang, H.-H. (2007). Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: example of medical centers in Southern Taiwan. *The Journal of Nursing Research*, 15(4), 265-274.

- Chekola, M. (2007). Happiness, rationality, autonomy and the good life. *Journal of Happiness studies*, 8(1), 51-78.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestão de Pessoas*. 3ª. Edição totalmente e aplicada. Rio de Janeiro: Campus.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2018). The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 333-345. doi:10.1016/j.leaqua.2017.05.002
- Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374-374-381. doi:10.1016/j.ijhm.2008.10.007
- Chung, S., Lount, R. B., Jr., Park, H. M., & Park, E. S. (2018). Friends With Performance Benefits: A Meta-Analysis on the Relationship Between Friendship and Group Performance. *Personality & Social Psychology Bulletin* 44(1), 63-79. doi:10.1177/0146167217733069
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*: Psychology Press.
- Cohen, A. R., & Fink, S. L. (2003). *Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos*: Campus.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research From the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290. doi:10.1177/014920639702300303
- Collins, B., & Payne, A. (1991). Internal marketing: a new perspective for HRM. *European Management Journal*, 9(3), 261-270.
- Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*, 51(1), 11-24. doi:10.1016/S0148-2963(99)00044-2
- Cooper, J., & Cronin, J. J. (2000). Internal Marketing: A Competitive Strategy for the Long-Term Care Industry. *Journal of Business Research*, 48(3), 177-177-181. doi:10.1016/S0148-2963(98)00084-8
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Cruz, J. F. A., & Antunes, J. M. (1996). *Dinâmica de grupos e coesão nas equipas desportivas* (In J. F. Cruz ed.). Braga: Sistemas Humanos e Organizacionais: Manual de psicologia do desporto
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6 ed.): Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M. P., Rego, A., & Rego, T. M. (2019). *Superequipas : orientações para a criação de verdadeiras equipas* (A. Editora Ed. 3 ed.).
- Curtis, S., & Wright, D. (2001). Retaining employees—the fast track to commitment. *Management research news*, 24(8/9), 59-64. doi:10.1108/01409170110782964
- Curvello, J. J. A. (2012). *Comunicação Interna e Cultura Organizacional* (2 o ed). Brasília, BR: Casa das Musas.
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275-294. doi:10.1177/a010564
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of marketing*, 58(4), 37-52. doi:10.1177/002224299405800404
- Day, G. S., & Wensley, R. (1983). Marketing Theory with Strategic Orientation. *Journal of marketing*, 47(4), 79-89. doi:10.1177/002224298304700409
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate Culture Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of marketing*, 57(1), 23-37. doi:10.1177/002224299305700102
- Deshpande, R., & Webster Jr, F. E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of marketing*, 53(1), 3-15. doi:10.1177/002224298905300102
- Devine, D. J. (2002). A review and integration of classification systems relevant to teams in organizations. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(4), 291-310. doi:10.1037/1089-2699.6.4.291
- Dulebohn, J. H., & Martocchio, J. J. (1998). Employee Perceptions of the Fairness of Work Group Incentive Pay Plans. *Journal of Management*, 24(4), 469-469-488. doi:10.1177/014920639802400401

- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-207-230. doi:10.1111/j.1468-2370.2005.00114.x
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. Akron, OH: University of Akron Press.
- Festinger, L., Schachter, S., & Back, K. (1950). Social pressures in informal groups; a study of human factors in housing. *Oxford, England: Harper*.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work C.D. Fisher Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412. doi:10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x
- Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application. *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755-755-768. doi:10.1080/0267257X.1995.9964388
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Fornes, S. L., Rocco, T. S., & Wollard, K. K. (2008). Workplace Commitment: A Conceptual Model Developed from Integrative Review of the Research. *Human Resource Development Review*, 7(3), 339-357. doi:10.1177/1534484308318760
- Forsyth, D. R. (2018). *Group dynamics*: Cengage Learning.
- Fortin, M.-F., Côté, J., & Fillion, F. (2009). Fundamentos e etapas do processo de investigação. In: Loures: Lusodidacta.
- Frye, W. D., Kang, S., Huh, C., & Lee, M. J. (2020). What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry?: An internal marketing approach. *International Journal of Hospitality Management*, 85. doi:10.1016/j.ijhm.2019.102352
- Gamble, J., & Huang, Q. (2008). Organizational commitment of Chinese employees in foreign-invested firms. *International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 896-915. doi:10.1080/09585190801993893
- Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The Virtuous Organization:: The Value of Happiness in the Workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379-392. doi:10.1016/j.orgdyn.2004.09.005
- Geletu, Y., & Hawassa, E. (2019). The Effect of Internal Marketing Elements on Organizational Commitment of Health Workers (A Case of Ethiopia).
- George, N. A., Aboobaker, N., & Edward, M. (2020). Corporate social responsibility and organizational commitment: effects of CSR attitude, organizational trust and identification. *Society and Business Review*.
- Gonzalez, J. A., & DeNisi, A. S. (2009). Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 21-40. doi:10.1002/job.498
- Gounaris, S. (2008). Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence. *International Journal of Service Industry Management*.
- Granero, A. E. (2010). A Importância da Comunicação Interna Aplicada ao Centro Universitário UNIFACEF. *Razón y Palabra*, 15(72).
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347. doi:10.5465/AMJ.2007.24634438
- Gronroos, C. (1990). Service management: a management focus for service competition. *International Journal of Service Industry Management*, 1(1), 0-0.
- Gu, Z., & Siu, R. C. S. (2009). Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels. *International journal of contemporary hospitality management*, 21(5), 561-578.
- Gundlach, G. T., & Wilkie, W. L. (2009). The American Marketing Association's New Definition of Marketing: Perspective and Commentary on the 2007 Revision. *Journal of Public Policy & Marketing*, 28(2), 259-259-264. doi:10.1509/jppm.28.2.259
- Gupta, V. (2012). Importance of being happy at work. *International Journal of Research and Development-A Management Review*, 1(1), 9-14.
- Gutierrez, B., Howard-Grenville, J., & Scully, M. A. (2010). The faithful rise up: split identification and an unlikely change effort. *Academy of Management Journal*, 53(4), 673-673-699. doi:10.5465/AMJ.2010.52814362
- Hair, J. F., Black, W. C., Anderson, R. E., & Babin, B. J. (2018). *Multivariate Data Analysis*: Cengage.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6 ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.

- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*: Sage publications.
- He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3-35. doi:10.1177/1059601112473815
- Heneman, H. G., 3rd, & Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: its multidimensional nature and measurement. In (Vol. 20, pp. 129-129-141).
- Hill, M., & Hill, A. (2000). *A investigação por questionário*. Lisboa: Sílabo.
- Hsiao, Y. (2002). Internal marketing behavior, performance evaluation, authorizing, firm-initiated customer-orientation strategy and employee/customer orientation: a case of real estate companies. *Unpublished master's thesis. Nacional Sun Yat-sen University, Taiwan*.
- Huang, Y.-T. (2020). Internal Marketing and Internal Customer: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Journal of Relationship Marketing*, 19(3), 165-165-181. doi:10.1080/15332667.2019.1664873
- Huang, Y.-T., & Rundle-Thiele, S. (2014). The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees. *Tourism Management*, 42, 196-196-206. doi:10.1016/j.tourman.2013.12.005
- Hult, G. T. M., Ketchen Jr, D. J., & Slater, S. F. (2005). Market orientation and performance: an integration of disparate approaches. *Strategic management journal*, 26(12), 1173-1181.
- Isfahani, A. N., Yarali, M., & Kazemi, A. (2012). Analyzing the influence of internal marketing on employee happiness case study: Nilou Tile Company. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(9), 167-178.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of marketing*, 57(3), 53-70.
- Jones, J. (2010). *Happiness at Work Maximizing your Psychological Capital For Success*. Chichester: Wiley Blackwell.
- Jones, P. (1986). Internal marketing. *International Journal of Hospitality Management*, 5(4), 201-204. doi:10.1016/0278-4319(86)90021-6
- Joshi, A. W., & Randall, S. (2001). The indirect effects of organizational controls on salesperson performance and customer orientation. *Journal of Business Research*, 54(1), 1-9. doi:10.1016/S0148-2963(99)00119-8
- Jou, J. Y., Chou, C. K., & Fu, F. L. (2008). Development of an instrument to measure internal marketing concept. *Journal of applied Management and Entrepreneurship*, 13(3), 66.
- Jünger, S., Pestinger, M., Elsner, F., Krumm, N., & Radbruch, L. (2007). Criteria for successful multiprofessional cooperation in palliative care teams. *Palliative Medicine*, 21(4), 347-354. doi:10.1177/0269216307078505
- Kadic-Maglajlic, S., Boso, N., & Micevski, M. (2018). How internal marketing drive customer satisfaction in matured and maturing European markets? *Journal of Business Research*, 86, 291-291-299. doi:10.1016/j.jbusres.2017.09.024
- Kadic-Maglajlic, S., Micevski, M., Arslanagic-Kalajdzic, M., & Lee, N. (2017). Customer and selling orientations of retail salespeople and the sales manager's ability-to-perceive-emotions: A multi-level approach. *Journal of Business Research*, 80, 53-62. doi:10.1016/j.jbusres.2017.06.023
- Kale, S. H., & De, S. (2013). A Diagnosis of Inherent Problems in Enhancing Service Quality through Internal Marketing and Organizational Identification in Macau and Singapore Casinos. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 17(1), 31-42. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=88004252&site=eds-live>
- Kang, Y. (2001). Internal marketing behavior, performance evaluation, job satisfaction and customer-orientation: a case of the financial banking industry. Taiwan: National Sun Yat-sen University. *Unpublished Master's thesis*.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2): Wiley New York.
- Keil, M., Tan, B. C., Wei, K.-K., Saarinen, T., Tuunainen, V., & Wassenaar, A. (2000). A cross-cultural study on escalation of commitment behavior in software projects. *MIS quarterly*, 299-325.
- Kim, D., Basu, C., Naidu, G. M., & Cavusgil, E. (2011). The innovativeness of Born-Globals and customer orientation: Learning from Indian Born-Globals. *Journal of Business Research*, 64(8), 879-886. doi:10.1016/j.jbusres.2010.09.008

- Kim, J., Song, H. J., & Lee, C.-K. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 25-32. doi:10.1016/j.ijhm.2016.02.007
- Kim, S. I., Cha, S. K., & Lim, J. Y. (2001). A correlational study among internal marketing factor, nurse's job satisfaction, and organizational commitment in hospital nursing organization. *Journal of Korean Public Health Nursing*, 15(1), 42-55.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of marketing*, 54(2), 1-1-18. doi:10.1177/002224299005400201
- Koshksaray, A. A., Ardakani, A. A., Ghasemnejad, N., & Azbari, A. Q. (2020). The effect of customer orientation coaching on employee's individual performance and financial and non-financial performance. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 13(3), 437-469. Retrieved from <https://EconPapers.repec.org/RePEc:eme:imefpp:imefm-04-2019-0169>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing*. 12^o: ed. São Paulo.
- Kozlowski, S. W. J., & Chao, G. T. (2012). The Dynamics of Emergence: Cognition and Cohesion in Work Teams. *Managerial & Decision Economics*, 33(5/6), 335-354. doi:10.1002/mde.2552
- Lee, M.-H., & Ko, K.-M. (2019). The Influence of Supervisors' Leadership Skills and Team Cohesion on Team Performance in Environmental Service Industry. *Ekoloji*, 28(107), 1013-1017.
- Lee, Y.-C., Wu, H.-H., Hsieh, W.-L., Weng, S.-J., Hsieh, L.-P., & Huang, C.-H. (2015). Applying importance-performance analysis to patient safety culture. *International journal of health care quality assurance*, 28(8), 826-840. doi:10.1108/IJHCQA-03-2015-0039
- Leong, C. S., Furnham, A., & Cooper, C. L. (1996). The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship. *Human Relations*, 49(10), 1345-1345-1363. doi:10.1177/001872679604901004
- Leung, M.-Y., Chong, A., Ng, S. T., & Cheung, M. C. (2004). Demystifying stakeholders' commitment and its impacts on construction projects. *Construction Management & Economics*, 22(7), 701-715.
- Li Sa, M. L., Choon-Yin, S., Chai, Y. K., & Aik Joo, J. H. (2020). Knowledge creation process, customer orientation and firm performance: Evidence from small hotels in Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 25(2), 65-74. doi:<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.07.002>
- Liang, H.-Y., Shih, H.-A., & Chiang, Y.-H. (2015). Team diversity and team helping behavior: The mediating roles of team cooperation and team cohesion. *European Management Journal*, 33(1), 48-59. doi:10.1016/j.emj.2014.07.002
- Lings, I. (1999). Balancing internal and external market orientations. *Journal of Marketing Management*, 15(4), 239-263.
- Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405-405-413. doi:10.1016/S0148-2963(02)00274-6
- Luo, X., & Xie, S. (2018). A study on leadership behaviors of coach, team climate, and team cohesion—an example of football players. *Journal Of Interdisciplinary Mathematics*, 21(2), 351-359. doi:10.1080/09720502.2018.1451605
- Lux, D. J., Jex, S. M., & Hansen, C. P. (1996). Factors influencing employee perceptions of customer service climate. *Journal of Market-Focused Management*, 1(1), 65-86.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-103-123. doi:10.1002/job.4030130202
- Malhotra, N. K. (2015). *Essentials of Marketing Research: A Hands-On Orientation*: Pearson Education Limited.
- Man, D. C., & Lam, S. S. K. (2003). The effects of job complexity and autonomy on cohesiveness in collectivistic and individualistic work groups: a cross-cultural analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 979-1001. doi:10.1002/job.227
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376. doi:10.5465/AMR.2001.4845785
- Maroco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS*. *Statistics*, 6.
- Marques, A., Ribeiro, N. M. P., & da Silva, A. P. M. (2020). *A importância do marketing interno no comprometimento e desempenho dos colaboradores: O papel mediador da felicidade*. Paper

- presented at the XXX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica: cooperação transfronteiriça: desenvolvimento e coesão territorial: livro de resumos.
- Marques-Quinteiro, P., Rico, R., Passos, A. M., & Curral, L. (2019). There is light and there is darkness: On the temporal dynamics of cohesion, coordination, and performance in business teams. *Frontiers in Psychology, 10*, 847. doi:10.3389/fpsyg.2019.00847
- Martocchio, J., & Baldwin, T. (1997). The evolution of strategic organizational training: New objectives and research agenda. *Research in personnel and human resources management, 15*, 1-46.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin, 108*(2), 171. doi:10.1037//0033-2909.108.2.171
- Maynard, M. T., Kennedy, D. M., Sommer, S. A., & Passos, A. M. (2015). Team cohesion: A theoretical consideration of its reciprocal relationships within the team adaptation nomological network. In *Team cohesion: Advances in Psychological Theory, Methods and Practice* (pp. 83-111): Emerald Group Publishing Limited.
- McShane, S., & Von Glinow, M. (2014). *Organizational Behavior*: McGraw-Hill Higher Education.
- Mehmood, N., Ungku, U. N. B., Irum, S., & Ashfaq, M. (2016). Job satisfaction, affective commitment, and turnover intentions among front desk staff: Evidence from Pakistan. *International Review of Management and Marketing, 6*(4S).
- Menges, J. I., & Kilduff, M. (2015). Group emotions: Cutting the Gordian knots concerning terms, levels of analysis, and processes. *Academy of Management Annals, 9*(1), 845-928. doi:10.5465/19416520.2015.1033148
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61-89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*: Sage.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538-551. doi:10.1037/0021-9010.78.4.538
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior, 27*(5), 665-683. doi:10.1002/job.383
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review, 11*(3), 299-299-326. doi:10.1016/S1053-4822(00)00053-X
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20-20-52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Millmore, M., & Lewis, P. (2007). *Strategic human resource management: contemporary issues*: Pearson Education.
- Moreira Mero, N., Hidalgo Fernández, A., Llor Alcívar, M. I., & González Santa Cruz, F. (2020). Influence of internal marketing dimensions on organizational commitment: an empirical application in ecuadorian co-operativism. *SAGE Open, 10*(3), 2158244020945712.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of marketing, 54*(4), 20-35. doi:10.2307/1251757
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of product innovation management, 21*(5), 334-347.
- Nasir, M., Ungku Norulkamar Bt. Ungku, A., Sobia, I., & Muhammad, A. (2016). Job Satisfaction, Affective Commitment, and Turnover Intentions among Front Desk Staff: Evidence from Pakistan. *International Review of Management and Marketing, 6*(4), 305-309. Retrieved from <https://doaj.org/article/bf4ce79bfdb048488323ae262e366d35>
- Nwokocha, I., & Iheriohanma, E. (2012). Emerging trends in employee retention strategies in a globalizing economy: Nigeria in focus. *Asian Social Science, 8*(10), 198-207. doi:10.5539/ass.v8n10p198
- Onyemah, V. (2019). What Doesn't Kill You Makes You More Engaged: Rethinking the Link between Organizational Hardship and Organizational Commitment. *International Studies of Management & Organization, 49*(1), 7-22. doi:10.1080/00208825.2019.1565091

- Park, J. H., & Tran, T. B. H. (2018). Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses. *Psychology & Marketing*, 35(6), 412-412-426. doi:10.1002/mar.21095
- Payne, S. C., & Huffman, A. H. (2005). A Longitudinal Examination of the Influence of Mentoring on Organizational Commitment and Turnover. *Academy of Management Journal*, 48(1), 158-158-168. doi:10.5465/AMJ.2005.15993166
- 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. doi:10.1177/0149206307312505
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Pontes, P. A. L. (2009). *Antecedentes e consequências da orientação para o cliente entre empregados de contato: uma investigação na indústria brasileira de hotéis*. FEUC,
- Poor, E. R., Akhlaq, E. M., & Akhavan, M. R. (2013). Evaluate the effect of internal marketing on employees behavior. *International Journal of Research and Reviews in Applied Sciences*, 16(1), 134-146.
- Rego, A. (2003). Climas de justiça e comprometimento organizacional / Justice climates and affective commitment. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 3(1), 27-60. Retrieved from http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572003000100003&lng=en&tlng=en
- Rego, A., & Cunha, M. P. e. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of Business Research*, 61(7), 739-752. doi:10.1016/j.jbusres.2007.08.003
- 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. doi:10.1016/j.jbusres.2010.04.009
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & Torres de Oliveira, R. (2020). How Authentic Leadership Promotes Individual Creativity: The Mediating Role of Affective Commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 189-202. doi:10.1177/1548051819842796
- Ringle, C., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). SmartPLS 3. SmartPLS GmbH, Boenningstedt. *Journal of Service Science and Management*, 10(3).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). Organization behaviour. *Translated by Benyamin Molan*). *Índeks*.
- Rodrigues, A., Queirós, A., & Pires, C. (2016). A influência do marketing interno nas atitudes e comportamentos dos colaboradores: aplicação a uma organização de cuidados sociais e de saúde. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 34(3), 292-304.
- Rosh, L., Offermann, L. R., & Van Diest, R. (2012). Too close for comfort? Distinguishing between team intimacy and team cohesion. *Human Resource Management Review*, 22(2), 116-127. doi:10.1016/j.hrmr.2011.11.004
- Ruekert, R. W., & Walker Jr, O. C. (1987). Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence. *Journal of marketing*, 51(1), 1-19. doi:10.2307/1251140
- Saias, L. (2007). *Marketing de serviços: qualidade e fidelização de clientes*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Salas, E., & Kozlowski, S. W. (2010). Learning, training, and development in organizations: Much progress and a peek over the horizon. *Learning, training, and development in organizations*, 461-476.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2002). *Organizational Behavior*. New York: Wiley.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1992). Development of a Causal Model of Processes Determining Job Performance. *Current Directions in Psychological Science*, 1(3), 89-92. doi:10.1111/1467-8721.ep10768758
- Semedo, A. S., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2019). Authentic leadership, happiness at work and affective commitment: An empirical study in Cape Verde. *European Business Review*, 31(3), 337-351. doi:10.1108/eb-01-2018-0034

- Severt, J. B., & Estrada, A. X. (2015). On the function and structure of group cohesion. *Team cohesion: Advances in psychological theory, methods and practice*, 17, 3-24. doi:10.1108/S1534-085620150000017002
- Shapiro, B. E. (1988). What the hell is market oriented? *Harvard Business Review*, 66(6), 119-125. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=8800029473&site=eds-live>
- Sharma, J. P., & Bajpai, N. (2010). Organizational commitment and its impact on job satisfaction of employees: A comparative study in public and private sector in India. *International Bulletin of Business Administration*, 9(1), 7-19.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143-150. doi:10.2307/2391824
- Shiu, Y.-M., & Yu, T.-W. (2010). Internal marketing, organisational culture, job satisfaction, and organisational performance in non-life insurance. *Service Industries Journal*, 30(6), 793-809. doi:10.1080/02642060701849840
- Shook, C. L., Ketchen Jr, D. J., Hult, G. T. M., & Kacmar, K. M. (2004). An assessment of the use of structural equation modeling in strategic management research. *Strategic management journal*, 25(4), 397-404.
- Simon, T., & Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organization outcomes [Electronic version]. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 432-443. doi:10.1037/0021-9010.88.3.432
- Smirnova, M. M., Rebiazina, V. A., & Frösén, J. (2018). Customer orientation as a multidimensional construct: Evidence from the Russian markets. *Journal of Business Research*, 86, 457-467. doi:10.1016/j.jbusres.2017.10.040
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25. doi:10.1002/0470013419.ch1
- Srivastava, S. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment Relationship: Effect of Personality Variables. *Vision*, 17(2), 159-159-167. doi:10.1177/0972262912483529
- 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. doi:10.1287/orsc.10.6.758
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American psychologist*, 45(2), 120-133. doi:10.1037/0003-066X.45.2.120
- Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G., & Worchel, S. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *Organizational identity: A reader*, 56, 65.
- Tang, T.-W. (2014). Becoming an ambidextrous hotel: The role of customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 1-10. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.01.008
- Tansuhaj, P., Randall, D., & McCullough, J. (1991). Applying the internal marketing concept within large organizations: As applied to a credit union. *Journal of Professional Services Marketing*, 6(2), 193-202.
- Tavares, S. M. d. O. (2009). O fenómeno da identificação organizacional: contributos para a sua explicação.
- Thomas, R. W., Soutar, G. N., & Ryan, M. M. (2001). The selling orientation-customer orientation (SOCO) scale: A proposed short form. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(1), 63-69.
- Thye, S. R., & Lawler, E. J. (2002). *Group cohesion, trust and solidarity* (Vol. 19): Emerald Group Publishing Limited.
- Trank, C. Q., Rynes, S. L., & Bretz Jr, R. D. (2002). ATTRACTING APPLICANTS IN THE WAR FOR TALENT: DIFFERENCES IN WORK PREFERENCES AMONG HIGH ACHIEVERS. *Journal of Business & Psychology*, 16(3), 331-331-345. doi:10.1023/A:1012887605708
- Tse, H. H. M., Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2008). A multi-level analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 195-211. doi:10.1016/j.leaqua.2008.01.005
- Tuna, M., Ghazzawi, I., Yesiltas, M., Tuna, A. A., & Arslan, S. (2016). The effects of the perceived external prestige of the organization on employee deviant workplace behavior. *International journal of contemporary hospitality management*, 28(2), 366-396.

- Turner, B. A., & Chelladurai, P. (2005). Organizational and Occupational Commitment, Intention to Leave, and Perceived Performance of Intercollegiate Coaches. *Journal of Sport Management*, 19(2), 193-211. doi:10.1123/jsm.19.2.193
- Udu, A., & Ameh, A. (2016). Effects of Employee Commitment on organization Performance in the Banking Industry: An Evidence from First Bank Enugu Zonal Offices. *Scholarly Journal of Business Administration*, 6(1), 1-7.
- van Dick, R. (2001). Identification in Organizational Contexts: Linking Theory and Research from Social and Organizational Psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 265-283. doi:10.1111/1468-2370.00068
- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526-535. doi:10.1037/0021-9010.85.4.526
- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79-95. doi:10.1016/s1053-4822(99)00040-6
- Wang, J., Keil, M., Oh, L.-b., & Shen, Y. (2017). Impacts of organizational commitment, interpersonal closeness, and Confucian ethics on willingness to report bad news in software projects. *The Journal of Systems & Software*, 125, 220-233. doi:10.1016/j.jss.2016.12.004
- Wang, Y., Cong, Q., & Yan, H. (2008). An empirical study on the effect of internal marketing on frontline service employees' performance. *南开管理评论 (Nankai business review)*.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6806264&site=eds-live>
- Weitz, B. A., Sujan, H., & Sujan, M. (1986). Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness. *Journal of marketing*, 50(4), 174-191. doi:10.1177/002224298605000404
- Wendt, H., Euwema, M. C., & van Emmerik, I. J. H. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 358-370. doi:10.1016/j.leaqua.2009.03.005
- Weng, Q. X. (2010). Career growth study: Scale development and validity test. *Management Review*, 22(10), 22-31.
- Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S. K., & Van Dick, R. (2009). The role of leaders in internal marketing. *Journal of marketing*, 73(2), 123-145.
- Williams, M. H., & Attaway, J. S. (1996). Exploring Salespersons' Customer Orientation as a Mediator Organizational Culture's Influence on Buyer-Seller Relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(4), 33-52. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9711152906&site=eds-live>
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The Role of Psychological Well-Being in Job Performance: A Fresh Look at an Age-Old Quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338-351. doi:10.1016/j.orgdyn.2004.09.002
- Yener, H., & Kurt, M. (2008). Factors Affecting Personnel Performance In Retail Marketing: An Application Of Structural Equation Modeling. *Social Behavior & Personality: an international journal*, 36(3), 327-336. doi:10.2224/sbp.2008.36.3.327
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting. *Personnel review*, 29(5-6), 567-592. doi:10.1108/00483480010296401
- Zaccaro, S. J., Gualtieri, J., & Minionis, D. (1995). Task Cohesion as a Facilitator of Team Decision Making Under Temporal Urgency. *Military Psychology (Taylor & Francis Ltd)*, 7(2), 77-93. doi:10.1207/s15327876mp0702_3

APÊNDICES

Apêndice 1 – Questionário (versão português)

Este questionário tem como objetivo analisar, na perspectiva dos Colaboradores internos, a importância do Marketing interno da Hilti na orientação para o cliente e na performance.

Solicitamos que assinale com uma **crux(x)** ou um **círculo(O)** a resposta que julgar mais correta ou apropriada em relação a cada uma das perguntas. Note que não existem respostas certas ou erradas e a informação fornecida é estritamente confidencial e anónima.

Os dados serão utilizados unicamente para fins estatísticos e apresentados numa dissertação de mestrado em Marketing Relacional de forma agregada.

O sucesso deste estudo depende muito da sua colaboração, que desde já agradecemos.

Indique o seu grau de concordância em relação a cada uma das seguintes afirmações, tendo por base a empresa Hilti

QUESTÃO	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A Hilti proporciona bons benefícios aos seus colaboradores	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
A Hilti oferece boas instalações de lazer e bem-estar	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
A Hilti oferece um bom sistema de férias e outras tolerâncias (ex.: pontes; dia de aniversário)	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
A Hilti apresenta flexibilidade para os colaboradores faltarem ao trabalho, caso necessário	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
A Hilti proporciona formação regularmente	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Existem formações suficientes na Hilti	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
As formações na Hilti ajudam-me a compreender as necessidades dos clientes	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
A Hilti reconhece bastante o bom desempenho dos colaboradores	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
A minha remuneração está associada à minha performance	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Na Hilti, os colaboradores que desenvolvem a sua carteira de clientes, são reconhecidos pelo seu esforço	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Na Hilti, o meu salário é justo quando comparado ao salário de outras pessoas que fazem o mesmo tipo de trabalho	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Na Hilti, posso expressar as minhas opiniões livremente	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
A troca e partilha de informação na Hilti é adequada	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
A Hilti fornece informações adequadas sobre os requisitos do meu trabalho	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
A Hilti comunica claramente o posicionamento da marca	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
A Hilti tem um programa interno de comunicação para todos os colaboradores (ex.: destaques semanais; notícias; resultados da empresa; etc.)	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
A gestão na Hilti facilita a resolução de problemas	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
A gestão na Hilti incentiva-me a tomar iniciativas	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
A comunicação bidirecional entre os vários níveis hierárquicos é incentivada pela gestão	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
A gestão na Hilti promove a comunicação aberta	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
A direção da Hilti demonstra o cuidado com as pessoas	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
A Hilti procura frequentemente sugestões de melhoria aos seus colaboradores	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
A Hilti reúne feedback dos funcionários	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
A Hilti recolhe todas as oportunidades de melhoria apontadas pelos colaboradores	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Eu falo sobre a Hilti como uma grande empresa para se trabalhar	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

Tenho orgulho em trabalhar na Hilti	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
Eu gostaria de continuar a trabalhar na Hilti, considerando que é um local de trabalho para toda a vida	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
Estou satisfeito por escolher a Hilti como local de trabalho	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
Se me fosse dada oportunidade outra vez de trabalhar na Hilti, a Hilti seria a prioridade	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
Eu aceito o futuro e o destino da Hilti como sendo meus	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
Para mim, a Hilti é a melhor empresa para se trabalhar	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
Eu permaneço firme no meu compromisso com a Hilti	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
Quando alguém critica a Hilti, parece um insulto pessoal.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
Estou muito interessado em saber o que os outros pensam sobre a Hilti.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
Quando falo sobre a Hilti, costumo dizer "nós" em vez de "eles".	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
Os sucessos da Hilti, são os meus sucessos.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
Quando alguém elogia a Hilti, parece um elogio pessoal.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
Se uma notícia nos jornais criticasse a Hilti, eu iria sentir-me mal.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
Eu sinto que qualquer problema da Hilti é também um problema meu.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
Eu sinto que os projetos da Hilti são meus.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
Tento descobrir quais são as necessidades do cliente.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
Tenho em mente os melhores interesses do cliente.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
Adotei uma abordagem de solução para os problemas na venda de produtos ou serviços aos clientes.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
Recomendo produtos ou serviços que são os mais indicados para a resolução de problemas.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
Procuro descobrir quais os tipos de produtos ou serviços mais úteis para os clientes.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
Há um bom ambiente de trabalho na Hilti.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
As pessoas da minha equipa confiam umas nas outras.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
As pessoas da minha equipa são calorosas e amigáveis.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
As pessoas da minha equipa tratam-se com respeito.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
As pessoas trabalham bem em equipa.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
As pessoas da minha equipa cooperam entre si.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
As pessoas da minha equipa estão dispostas a partilhar recursos.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
As pessoas quase sempre falam bem do ambiente que existe entre colegas/equipas.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
As pessoas da minha equipa têm orgulho em pertencer ao grupo.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
As pessoas da minha equipa interagem com os colegas com muita frequência.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
As pessoas da minha equipa têm um relacionamento extremamente próximo.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
Considero-me enérgico(a)	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
Considero-me ativo (a)	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
Considero-me feliz	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
Considero-me entusiasmado	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
Considero-me otimista	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
Considero-me bem-disposto(a)	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
Sou um colaborador eficaz	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
Os meus colegas vêem-me como um colaborador bastante produtivo	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
O meu/minha chefe/diretor(a) vê-me como um(a) colaborador(a) eficaz	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
Os clientes estão satisfeitos comigo	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
Por norma, cumpro os objetivos	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

Para caracterizar o perfil da amostra, responda às seguintes questões:

5. **Género:** Masculino Feminino
6. **Idade:**
 menos de 30 anos entre 31 e 40 anos entre 41 e 50 anos entre 51 e 60 anos
mais de 60 anos
7. **Quais as suas habilitações académicas?** Ensino básico Ensino secundário Licenciatura Mestrado
 Doutoramento
8. **Há quanto tempo trabalha na empresa?**
 menos de 1 ano entre 1 e 3 anos entre 4 e 10 anos entre 11 e 20 anos
mais de 20 anos
9. **Indique o seu estado Civil**
 Solteiro(a) ou equivalente Casado(a) ou equivalente
10. **Indique a situação familiar**
 Com filho(s) Sem filho(s)
75. **Tipo de funções que habitualmente desempenha na empresa onde trabalha**
- Diretor / Gestor
 - Líder de Equipa (Chefia intermédia)
 - Gestor de Clientes / Gestor de Lojas
 - Serviços Gerais (Serviços Administrativos, Financeiro, Marketing, Engenharia, Recursos Humanos, Logística)
 - Outras funções
76. **Indique o seu país de origem:** _____
77. **Indique em que organização da Hilti trabalha:** _____
78. **Já fez mobilidade para outra Hilti?**
 Sim Não

Apêndice 2 - Resultado da análise fatorial exploratória | Teste do fator único (*Common Method Bias*)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,929
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	12554,040
	Df	2278
	Sig.	,000

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	26,617	39,143	39,143	26,617	39,143	39,143	13,587	19,981	19,981
2	6,471	9,517	48,660	6,471	9,517	48,660	5,197	7,642	27,623
3	2,879	4,233	52,893	2,879	4,233	52,893	5,028	7,394	35,017
4	2,499	3,675	56,568	2,499	3,675	56,568	4,963	7,298	42,315
5	2,227	3,274	59,842	2,227	3,274	59,842	4,165	6,125	48,440
6	1,986	2,920	62,763	1,986	2,920	62,763	3,912	5,753	54,193
7	1,594	2,344	65,107	1,594	2,344	65,107	3,071	4,516	58,709
8	1,452	2,136	67,243	1,452	2,136	67,243	2,885	4,242	62,952
9	1,369	2,013	69,256	1,369	2,013	69,256	2,515	3,699	66,650
10	1,303	1,915	71,172	1,303	1,915	71,172	2,356	3,464	70,115
11	1,097	1,614	72,785	1,097	1,614	72,785	1,816	2,671	72,785
12	,976	1,435	74,221						
(...)									
68	,036	,053	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Apêndice 3 – Resultados da análise de fiabilidade individual e estatísticas descritivas

Dimensões	Itens		Loading λ	Média	Desvio padrão
Coesão de Equipa	CE10	As pessoas interagem com os colegas com muita frequência.	0,729	4,241	0,803
	CE2	As pessoas da minha equipa confiam umas nas outras.	0,881	4,085	0,944
	CE4	As pessoas tratam-se com respeito.	0,866	4,352	0,836
	CE5	As pessoas trabalham bem em equipa.	0,890	4,080	0,893
	CE7	As pessoas estão dispostas a partilhar recursos.	0,814	4,020	0,940
	CE8	As pessoas quase sempre falam bem do ambiente que existe entre colegas/equipas.	0,869	3,970	0,874
	CE9	As pessoas têm orgulho em pertencer ao grupo.	0,856	4,176	0,792
Compromisso Organizacional	CO1	Eu falo sobre a Hilti como uma grande empresa para se trabalhar.	0,858	4,467	0,848
	CO3	Eu gostaria de continuar a trabalhar na Hilti, considerando que é um local de trabalho para toda a vida.	0,883	4,111	1,050
	CO5	Se me fosse dada oportunidade outra vez de trabalhar na Hilti, a Hilti seria a prioridade.	0,894	4,261	0,903
	CO6	Eu aceito o futuro e o destino da Hilti como eu.	0,831	3,925	1,125
	CO7	Para mim, a Hilti é a melhor empresa para se trabalhar.	0,912	3,965	1,039
	CO8	Eu permaneço firme no meu compromisso com a Hilti.	0,884	4,211	0,943
Comunicação	COM1	Na Hilti, posso expressar as minhas opiniões livremente.	0,800	3,990	0,927
	COM2	A troca e partilha de informação na Hilti é adequada.	0,856	3,844	0,912
	COM3	A Hilti fornece informações adequadas sobre o meu trabalho.	0,816	4,025	0,806
	COM5	A Hilti tem um programa interno de comunicação para todos os colaboradores (ex.: destaques semanais; notícias; resultados da empresa; etc.).	0,734	4,080	0,893
Compensação	COMP1	A Hilti reconhece bastante o bom desempenho dos colaboradores.	0,846	3,884	0,879
	COMP2	A minha remuneração está associada à minha performance.	0,866	3,734	0,960
	COMP3	Na Hilti, os colaboradores que desenvolvem a sua carteira de clientes, são reconhecidos pelo seu esforço.	0,769	3,854	0,900
	COMP4	Na Hilti, o meu salário é justo quando comparado ao salário de outras pessoas que fazem o mesmo tipo de trabalho.	0,805	3,402	1,030
Desempenho Individual	DI1	Sou um empregado eficaz.	0,883	4,452	0,638
	DI2	Os meus colegas vêem-me como um empregado bastante produtivo.	0,846	4,337	0,716
	DI3	Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho.	0,846	4,211	0,785
	DI4	O meu chefe/diretor vê-me como um empregado eficaz.	0,805	4,256	0,742
	DI6	Por norma, cumpro os objetivos.	0,787	4,266	0,691
Felicidade	FEL1	Considero-me enérgico(a).	0,789	4,377	0,731
	FEL2	Considero-me ativo (a).	0,818	4,462	0,684
	FEL3	Considero-me feliz.	0,796	4,477	0,685
	FEL4	Considero-me entusiasmado.	0,900	4,367	0,820
	FEL5	Considero-me otimista.	0,758	4,482	0,700

	FEL6	Considero-me bem-disposto(a).	0,804	4,382	0,759
Formação	FOR1	A Hilti proporciona formação regularmente.	0,912	4,407	0,701
	FOR2	Existem formações suficientes na Hilti.	0,904	3,975	0,905
	FOR3	As formações na Hilti ajudam-me a compreender as necessidades dos clientes.	0,812	3,814	0,917
Identificação Organizacional	IO1	Quando alguém critica a Hilti, parece um insulto pessoal.	0,847	3,739	0,954
	IO2	Estou muito interessado em saber o que os outros pensam sobre a Hilti.	0,689	3,513	1,225
	IO4	Os sucessos da Hilti, são os meus sucessos.	0,855	4,141	0,924
	IO5	Quando alguém elogia a Hilti, parece um elogio pessoal.	0,838	3,940	1,055
	IO7	Eu sinto que qualquer problema da Hilti é também um problema meu.	0,859	3,779	1,035
	IO8	Eu sinto que os projetos da Hilti são meus.	0,794	3,975	0,930
Orientação para o Cliente	OC1	Tento descobrir quais são as necessidades do cliente.	0,865	4,508	0,648
	OC2	Tenho em mente os melhores interesses do cliente.	0,874	4,523	0,632
	OC3	Adotei uma abordagem de solução para os problemas na venda de produtos ou serviços aos clientes.	0,804	4,437	0,739
	OC4	Recomendo produtos ou serviços que são os mais indicados para a resolução de problemas.	0,906	4,538	0,662
	OC5	Procuro descobrir quais os tipos de produtos ou serviços mais úteis para os clientes.	0,885	4,528	0,647
Pesquisa interna	PMI1	A Hilti procura frequentemente sugestões de melhoria aos seus colaboradores.	0,924	3,990	0,903
	PMI2	A Hilti reúne feedback dos funcionários.	0,928	4,191	0,864
	PMI3	A Hilti recolhe todas as oportunidades de melhoria apontadas pelos colaboradores.	0,833	3,819	0,930
Suporte da Gestão	SG1	A gestão na Hilti facilita a resolução de problemas.	0,732	3,915	0,847
	SG2	A gestão na Hilti incentiva-me a tomar iniciativas.	0,870	4,161	0,865
	SG3	A comunicação bidirecional entre os vários níveis hierárquicos é incentivada pela gestão.	0,890	3,925	0,875
	SG4	A gestão na Hilti promove a comunicação aberta.	0,910	4,085	0,829
	SG5	A direção da Hilti demonstra o cuidado com as pessoas.	0,871	4,191	0,847
Benefícios Sociais	SSS1	A Hilti proporciona bons benefícios aos seus colaboradores.	0,797	4,211	0,720
	SSS2	A Hilti oferece boas instalações de lazer e bem-estar.	0,747	4,236	0,763
	SSS3	A Hilti oferece um bom sistema de férias, tolerâncias de ponto e oferta do dia de aniversário.	0,755	4,367	0,826
	SSS4	A Hilti apresenta flexibilidade para os colaboradores faltarem ao trabalho, caso necessário.	0,632	4,271	0,830

λ - Coeficientes Estandarizados (Standardized Loadings)

Fonte: Elaboração própria