

Vanda Maria Assis Brito

**Marketing Interno: Contributos explicativos para
o comprometimento organizacional,
envolvimento no trabalho e otimismo de carreira**



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2017

Vanda Maria Assis Brito

**Marketing Interno: Contributos explicativos para
o comprometimento organizacional,
envolvimento no trabalho e otimismo de carreira**

Mestrado em Gestão de
Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação de:
Professora Doutora Joana Santos



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2017

A lógica leva-nos de A a B. A imaginação leva-nos a qualquer lado!

Albert Einstein

Marketing Interno: Contributos explicativos para o comprometimento organizacional, envolvimento no trabalho e otimismo de carreira

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Vanda Brito

Copyright by
Vanda Maria Assis Brito

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

Agradecimentos

Ao longo destes anos muitas foram as pessoas que me acompanharam e apoiaram. No entanto, apenas algumas participaram de forma direta e decisiva nesta caminhada, às quais gostaria de expressar a minha imensa gratidão.

Quero agradecer, à minha família, em especial à minha mãe e à minha irmã, por terem contribuído para me tornar na pessoa que sou hoje e por serem fontes de inspiração e referência. Ao meu noivo pelo companheirismo, por acreditar sempre no valor e na qualidade do meu trabalho e, principalmente, por toda a paciência, apoio e motivação.

Um especial agradecimento à Professora Doutora Joana Santos, pela orientação, pelas dicas e sugestões, pela disponibilidade e pelos incentivos, que me permitiram trilhar este caminho e chegar até aqui.

Agradeço também, às minhas colegas de trabalho, pela disponibilidade e pelo à vontade que me permitam para tratar de questões relacionadas com este trabalho.

Em último lugar, o meu muito obrigada a todos os que disponibilizaram algum do seu tempo a responder e partilhar aos questionários, sem os quais este estudo não seria de todo possível.

Obrigada a todos!

Resumo

Atualmente, todos os esforços visam o aumento da competitividade e a promoção do melhor desempenho organizacional, o que conduz a um aumento da consciência da importância do ativo humano nas organizações. Neste sentido, o potencial dos ativos humanos deve despertar motivações de interesse organizacional, o que implica uma intervenção permanente da gestão de recursos humanos. Importam ferramentas que, não só estimulem os trabalhadores como também os protejam das vicissitudes laborais. De especial interesse é o marketing interno, uma vez que detém um papel relevante na motivação e no desenvolvimento pessoal dos trabalhadores, e contribui para uma comunicação organizacional eficaz. De relevo é também o ambiente laboral e as implicações que este poderá ter na relação entre o trabalhador e a organização, com vista à prevenção de eventuais riscos psicossociais. Torna-se então importante perceber as relações entre estes temas e características individuais promotoras de um melhor desempenho organizacional.

Esta investigação teve como objetivo descrever e identificar como marketing interno e o clima psicossocial de segurança contribui para a explicação do comprometimento organizacional, o envolvimento no trabalho e o otimismo de carreira dos trabalhadores. Realizou-se uma análise quantitativa recorrendo a uma amostra de 132 trabalhadores de organizações privadas e públicas, recolhida através de um questionário composto por cinco escalas que permitiram a análise de cada um dos construtos.

Os resultados evidenciam um contributo explicativo para a adoção de práticas de marketing interno, através comunicação verbal e pessoal, tanto no envolvimento, como no comprometimento afetivo e normativo, através da informação escrita. Constatou-se também a existência de determinação do clima psicossocial de segurança no envolvimento dos trabalhadores, veiculada pela comunicação organizacional. Ainda

Palavras-chave: marketing interno, recursos humanos, riscos psicossociais, desempenho organizacional, comunicação organizacional

Abstract

Currently, all efforts are aimed to increase competitiveness and promoting a better organizational performance, which leads to an increased awareness of the importance of human assets in organizations. In this sense, people must be managed and developed in order to awake motivations of organizational interest, which implies a permanent intervention of human resource management. It is important to create tools that not only stimulate workers but also protect them from labour vicissitudes. A particular interest is the internal marketing, since it plays a relevant role in the motivation and personal development of employees, and contributes to an effective organizational communication. The work environment and the implications that this may have on the relationship between the worker and the organization, with a view to preventing possible psychosocial risks is also important. It is therefore important to understand the relationships between these themes and individual characteristics that promote better organizational performance.

This research aimed to describe and identify how internal marketing and psychosocial security climate contribute to explain organizational commitment, involvement in work and career optimism of workers. A quantitative analysis was made with a sample of 132 workers from private and public organizations, collected through a questionnaire composed of five scales that allowed the analysis of each of the constructs.

The results show explanatory contribution of internal marketing practices, as in the involvement, as well through verbal and personal communication, and in affective and normative commitment, through written information. The existence of determination of psychosocial security climate on the workers' involvement, conveyed by the organizational communication was verified. By the results optimistic workers about their careers and perspectives of the future are committed to the organizations.

Keywords: internal marketing, human resources, psychosocial risks, organizational performance, organizational communication

Índice

Introdução	1
I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	4
1. Cultura e clima organizacional.....	4
1.1. Cultura organizacional.....	4
1.2. Clima organizacional	7
1.3. Clima de segurança	9
1.4. Antecedentes e consequentes.....	10
2. Marketing Interno	13
2.1. Conceito de marketing interno.....	13
2.2. Modelo de orientação para o mercado interno.....	16
2.3. Antecedentes e consequentes do marketing interno	18
3. Comprometimento organizacional.....	22
3.1. Conceito de comprometimento organizacional.....	22
3.2. Modelo multidimensional	23
3.3. Antecedentes e consequentes.....	25
4. Envolvimento e otimismo de carreira.....	27
4.1. Conceito de envolvimento no trabalho	27
4.2. Conceito de otimismo de carreira	29
4.3. Antecedentes e consequentes do envolvimento e do otimismo de carreira ...	31
II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA	34
5. Objetivos e hipóteses de investigação.....	34
6. Metodologia	38
6.1. Amostra	38
6.2. Instrumentos	39
6.3. Procedimento.....	45
7. Resultados.....	46
7.1. Análise descritiva.....	46
7.2. Análise correlacional.....	49
7.3. Análise inferencial.....	53
7.4. Síntese do modelo de estudo.....	60
8. Discussão	61

9. Conclusão	68
Referências	71
Anexos	80
Anexo 1 – Escala de Envolvimento no Trabalho (Schaufeli & Bakker, 2003)	81
Anexo 2 – Escala Psicossocial do Clima de Segurança (Hall, Dollard, & Coward, 2010)	82
Anexo 3 – Escala de Orientação de Marketing Interno (Lings & Grennley, 2005)	83
Anexo 4 – Escala de Comprometimento Organizacional (Rego, Cunha, & Souto, 2005)	84
Anexo 5 – Escala de Otimismo de Carreira (Hennessey, 2008)	85
Apêndices	86
Apêndice A – Questionário Sociodemográfico	87

Índice de Tabelas

Tabela 1.1 Alguns ideais de cultura organizacional	5
Tabela 3.1 Componentes mais comuns do comprometimento organizacional	23
Tabela 7.1 Estatística descritiva para as dimensões do Envolvimento no Trabalho	46
Tabela 7.2 Estatística descritiva para as dimensões do Clima Psicossocial de Segurança.....	47
Tabela 7.3 Estatística descritiva para as dimensões de Marketing Interno.....	47
Tabela 7.4 Estatística descritiva para as dimensões do Comprometimento Organizacional.....	48
Tabela 7.5 Estatística descritiva para a escala do Otimismo de Carreira	48
Tabela 7.6 Correlação entre as variáveis em estudo	52
Tabela 7.7 Análise de Regressão do Clima Psicossocial de Segurança sobre o Marketing Interno.....	53
Tabela 7.8 Análise de Regressão do Clima Psicossocial de Segurança sobre o Comprometimento Organizacional	54
Tabela 7.9 Análise de Regressão do Clima Psicossocial de Segurança sobre o Envolvimento no Trabalho.....	55
Tabela 7.10 Análise de Regressão do Clima Psicossocial de Segurança sobre o Otimismo de Carreira.....	56
Tabela 7.11 Análise de Regressão do Marketing Interno sobre o Comprometimento Organizacional.....	56
Tabela 7.12 Análise de Regressão do Marketing Interno sobre o Envolvimento no Trabalho.....	57
Tabela 7.13 Análise de Regressão do Marketing Interno sobre o Otimismo de Carreira.....	58

Índice de Figuras

Figura 1.1 Perspetivas de abordagem do clima organizacional	8
Figura 2.1 Os 4 Ps do Marketing	14
Figura 2.2 Os 4 Cs do marketing-mix interno, segundo Inkotte (2000)	15
Figura 2.3 Orientação de Marketing Interno	16
Figura 2.4 Relação entre a orientação para o mercado interno, externos e aspetos externos.....	17
Figura 2.5 Comportamentos orientados para o mercado interno	18
Figura 4.1 Relações entre <i>burnout</i> e envolvimento no trabalho	29
Figura 5.1 Modelo de análise da investigação	37
Figura 6.1 Distribuição da amostra por habilitação literária	39
Figura 6.2 Modelo fatorial adaptado para a escala de Clima Psicossocial de Segurança.....	42
Figura 7.1 Síntese da Correlação e da Regressão Linear Simples das variáveis	60

Introdução

Tendo por base a velocidade a que ocorrem as mudanças no contexto organizacional, torna-se fundamental a existência de uma comunicação efetiva com colaboradores e clientes nas organizações uma vez que esta contribui para a eficiência e qualidade de serviço da organização (Morais & Soares, 2016). A aplicação de princípios de marketing ao contexto interno das organizações é uma forma de promover a comunicação efetiva e de produzir valor para os colaboradores, através de uma gestão eficaz das relações entre os vários níveis hierárquicos (Gounaris, 2006). O Marketing Interno e a orientação para o mercado são, então, de grande relevância para impulsionar o melhor desempenho organizacional. Ainda no que diz respeito à orientação para o mercado interno, a identificação de procedimentos comportamentais tem um importante papel na motivação e no desenvolvimento pessoal dos colaboradores, dado que resulta da maneira como o Marketing Interno é percebido e valorizado em cada um dos momentos operacionais pelos diferentes interlocutores (Rodrigues & Pinho, 2010).

Há, então, uma crescente preocupação com os recursos humanos, justificada pela tomada de consciência da importância do ativo humano, no sentido em que deter capital humano de valor, gera excelência e competitividade. As pessoas são uma parte crucial das organizações e, como tal, estas devem contribuir para o desenvolvimento das suas competências (Kwon, 2009). Deste modo, também é um objetivo importante da gestão de recursos humanos o desenvolvimento motivações como o comprometimento no trabalho, dado que promove, por exemplo, a retenção de trabalhadores (Oliveira, 2011).

É preciso ter em conta também que, os trabalhadores, ao longo da sua vida profissional, passam por diversas experiências de onde obtêm ferramentas que lhes permitam fazer frente a determinadas situações. Acontecimentos como instabilidade no ambiente de trabalho, aumento da competitividade, pressões das chefias ou a expectativa de desemprego, são fatores organizacionais que podem deteriorar o bom relacionamento entre o trabalhador e a organização. Considerando o tempo que os trabalhadores passam diariamente em ambiente de trabalho (Coelho, Silva, & Moreira, 2017) é, portanto, imprescindível tomar medidas no sentido de se prevenir riscos psicossociais e promover medidas que os contrariem. A tomada de consciência do impacto destes fatores organizacionais na segurança ocupacional, aliada à necessidade

de se entender o papel do clima de segurança num contexto organizacional mais amplo (Zohar, 1980), têm originado uma grande quantidade de estudos na área do Clima Psicossocial de Segurança (Glendon, 2008), o que determina a sua relevância a nível de recursos humanos.

Ainda no contexto organizacional, o comprometimento organizacional é, com frequência, reconhecido como um fator crítico considerando o impacto que tem em atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho. (Rodrigues, Queirós, & Pires, 2016). É uma prática de desempenho pessoal que resulta do vínculo trabalhador-organização. Isto significa que, quando o trabalhador demonstra propósito e competência, se gera uma forte ligação à organização, e que esta relação é benéfica para ambas as partes (Bastos, Brandão, & Pinho, 1997), o que também é interessante do ponto de vista da gestão de recursos humanos.

Este estudo mostra-se especialmente relevante pela necessidade de adaptação às constantes e rápidas mudanças em diversos níveis com que as organizações se deparam. Configura-se necessária a orientação das organizações para a manutenção e valorização dos recursos humanos. O Marketing Interno, sendo conceptualizado como uma filosofia de gestão baseada na valorização dos recursos humanos da organização, estimula a mobilização, motivação e gestão de dos trabalhadores, no sentido de facilitar a implementação de mudanças organizacionais (Rodrigues et al., 2016). A adoção de uma orientação de marketing interno, através da gestão eficaz das relações entre trabalhadores, chefias e gestores, espelha a forma como as organizações se empenham em produzir valor para os trabalhadores (Gounaris, 2006). O fator humano é, assim, considerado um dos elementos-chave para organizações de sucesso e estas são áreas de interesse porque contemplam os riscos psicossociais profissionais e as implicações da importância da comunicação interna no seio dos recursos humanos das organizações

Sabendo que o Marketing Interno tem impacto no clima organizacional (Lima, Duarte, Araujo, & Paiva, 2014), nas atitudes e comportamentos dos colaboradores (Rodrigues et al., 2016) ou na satisfação e comprometimento (Alfaiate & Santos, 2016), por exemplo, faz dele um tema de interesse no âmbito da gestão de recursos humanos. É já um tema amplamente estudado, pelo que parece pertinente aprofundá-lo e relacioná-lo, não só com outros temas organizacionais, como também com características de índole individual.

Ainda no âmbito da gestão de recursos humanos, mas numa perspetiva de prevenção de riscos psicossociais, torna-se importante a análise da envolvente organizacional de segurança. É conhecido o impacto do Clima Psicossocial de Segurança no stresse e nas estratégias de *coping* (Avelino, Silva, Costa, Azevedo, Saraiva, & Filha, 2014) ou no *burnout* e nas condições de trabalho (De Andrade, Moraes, Tosoli & Wachelke, 2015). Considera-se importante relacioná-lo com motivações que levam a sentimentos como o envolvimento ou o comprometimento, e que contribuam para o melhor desempenho da organização.

Este trabalho está organizado em duas partes principais, nas quais estão definidos vários pontos fulcrais na realização desta investigação. Na primeira parte, Enquadramento Teórico, são expostas e exploradas as referências teóricas, e descritos os modelos teóricos que são a base deste estudo. Em concreto, são expostos os pilares que suportam o conceito de Clima Psicossocial de Segurança; é caracterizado o conceito de Marketing Interno, antecedentes e consequentes, bem como o seu modelo explicativo; é explorado o conceito de Comprometimento Organizacional e o modelo explicativo utilizado no estudo, e são caracterizados o conceito de Envolvimento no Trabalho, as suas dimensões, e o conceito de Otimismo de Carreira.

Na segunda parte, Investigação Empírica, são dispostas as opções metodológicas e as direções adotadas na condução do estudo. Esta parte é composta por um momento onde são definidos os objetivos do estudo, seguida de uma parte de Metodologia, onde surgem as hipóteses a validar, a caracterização da amostra, bem como, a descrição dos instrumentos aplicados e do procedimento para a recolha de dados. São expostos os Resultados das análises estatística, correlacional e inferencial; é feita a Discussão dos resultados obtidos à luz das teorias de vários autores e, finalmente, são registadas as principais Conclusões retiradas da investigação realizada e identificadas as limitações detetadas e sugestões para investigações futuras.

I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Cultura e clima organizacional

A pressão exercida pelos agentes de interesse (*stakeholders*) é um indicador de que a gestão do comportamento organizacional poderá ser uma tarefa que é tanto desafiadora como recompensadora para os gestores. A eficácia organizacional é, em grande parte, influenciada pelo comportamento humano já que as pessoas representam recursos comuns a todas as organizações. Considerando que o comportamento de uma pessoa numa dada situação resulta da combinação entre as suas características pessoais e as características da situação em si, por vezes identificar os fatores que originam determinado comportamento é uma tarefa complexa (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2006).

Uma das formas de análise de uma organização, no que diz respeito, ao comportamento dos trabalhadores e grupos que a compõem é através do conceito de cultura organizacional (Gibson et al., 2006).

1.1. Cultura organizacional

O conceito de cultura organizacional tem sido estudado há algumas décadas, registando-se um significativo aumento de publicações nas décadas de 80 e 90. No entanto, a sua popularidade não é garantia de consenso, no que à definição conceptual diga respeito (Marques & Cunha, 1996).

Em 1982, Deal e Kennedy (citados por Marques & Cunha, 1996) popularizaram a cultura organizacional (*corporate culture*, no original) como a forma como fazemos as coisas aqui (*the way we do things around here*). Os métodos e as práticas comuns na organização vão sendo integrados na própria cultura organizacional, de tal forma que, frequentemente, as pessoas poderão não saber explicitar objetivamente algumas razões de determinados procedimentos, mas sabem que é comum fazer-se de determinada

forma. Hofstede (1997) refere que a maioria dos autores concordariam que a cultura organizacional integra um conjunto de características, a saber: (1) holística - o todo é mais do que a soma das partes; (2) determinada historicamente - tem por base a história das organizações; (3) relacionada com a antropologia - envolve rituais e símbolos; (4) construída socialmente - é o conjunto de pessoas que formam a organização que a cria e preserva e é difícil de mudar - embora não se saiba quão difícil. Tendo em conta que falava em programação coletiva da mente, nesta altura, a cultura organizacional era definida por este autor, como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra” (Hofstede, 1997, p. 210).

A cultura organizacional pode também definir-se como o que os trabalhadores “percebem e a forma como essa perceção cria um padrão de crenças, valores e expectativas” (Gibson et al., 2006, p. 31). A cultura organizacional influencia, de alguma forma, processos individuais, coletivos e organizacionais. Por exemplo, se o facto de se prestar um atendimento de qualidade ao cliente for importante na cultura na organização, o que se espera é que os trabalhadores adotem um comportamento que origine precisamente um atendimento de qualidade ao cliente. A cultura organizacional promove ainda uma sensação de estabilidade e um sentimento de identidade organizacional e pode ser estudada partindo de diferentes pontos de vista, associados a diferentes correntes e métodos de investigação particulares (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2016).

A cultura organizacional é considerada de natureza multidimensional e pode ser estudada ao nível individual, grupal, organizacional e nacional. Estes níveis complementam-se, mas não se sobrepõem (Cunha et al., 2016). Podemos encontrar na tabela 1.1 ideais que baseiam algumas definições de cultura que podem ser consideradas na análise do conceito.

Tabela 1.1 Alguns ideais de cultura organizacional

Autores	Ideais
Jacques (1951)	É uma forma tradicional de atuar que é comum a todos os membros da organização e à qual novos membros devem respeitar para serem aceites.
Schein (1985)	Existe um padrão obtido pela experiência de um grupo em relação às situações de trabalho que é o considerado válido e que, por isso, é ensinado a novos membros como sendo o correto a adotar.

Cook & Yanow (1993)	Um conjunto de valores e crenças que, em conjunto com mitos, símbolos, metáforas e rituais (criados, herdados ou partilhados) que distinguem um grupo dos demais.
Schneider, Brief & Guzzo (1996)	São valores e crenças firmemente partilhados pelos membros de uma organização.
Fan (2000)	O conjunto de valores, crenças, comportamentos, hábitos e atitudes que distinguem uma sociedade e que proporciona aos seus membros soluções para problemas de adaptação externa e integração interna.

Fonte: adaptado de Cunha et al., 2016

Tendo em conta os vários contributos para a definição do conceito podemos concordar que a cultura organizacional de uma empresa é o que a torna única. É possível ser entendida como o conjunto de comportamentos que os seus elementos adotam que faz com que a empresa seja única e que constitui assim a sua identidade e, por consequência, a imagem que os agentes externos têm dela.

Recentemente, a cultura organizacional tem sido usada para explicar diversos fenómenos organizacionais e tornou-se comum entre académicos, consultores ou gestores (Porto & Ferreira, 2016). Uma das definições deste conceito diz que é um guia de pressupostos básicos partilhados adquiridos por experiência por um grupo à medida que resolve as suas questões de adaptação externa e integração interna, o qual funciona de uma forma que os faz considerá-la válida. Ao nível da gestão de recursos humanos, esta experiência pode ser transmitida a novos elementos como forma correta de perceberem, pensarem e se sentirem em relação a questões semelhantes (Stefano, Koszalka, & Zampier, 2014).

Este conceito tem características específicas que a distinguem de vários outros conceitos do comportamento organizacional que importa compreender (Cunha et al., 2016). Para este estudo, releva referir o clima organizacional.

1.2. Clima organizacional

Puente-Palacios e Freitas (2006), para explicar o conceito de clima organizacional, recorre metaforicamente ao clima em termos meteorológicos. O clima meteorológico varia em função da região, estações do ano e da ação de outros agentes da natureza, e tem como características a ideia de instabilidade e de mudança, aliada à influência que exerce sobre o comportamento dos indivíduos (já que pode influenciar a alimentação, o vestuário, o humor ou a disposição para o trabalho, por exemplo). À luz desta metáfora, o clima organizacional é visto como uma atmosfera suscetível a alterações, representando uma imagem da organização num determinado momento. Não é, no entanto, tão instável como o clima meteorológico. O clima organizacional compõe-se de padrões característicos que resultam de comportamentos existentes num determinado cenário organizacional e sustentados na cultura organizacional do meio a que corresponde.

O clima organizacional pode então ser definido como a percepção que as pessoas têm da empresa e influencia, tanto a motivação e o comportamento, como a produtividade organizacional dos indivíduos (Cunha et al., 2016). A origem deste conceito estão noções intuitivas e analógicas do dia-a-dia que são utilizadas para dar a ideia de que se tem um ambiente organizacional e para mostrar que se crê existirem fatores organizacionais a influenciar o desempenho e motivação das pessoas e dos grupos. Em 1990, Rousseau observou como principais determinantes do clima organizacional: as características organizacionais traduzidas na forma de medidas objetivas (Forehand & Gilmer, 1964), as características organizacionais percebidas (Friedlander & Margulies, 1969) e as representações psicológicas e interpretações cognitivas individuais (James & Jones, 1974). Os estudos de Scheider e Reichers (1983) também são relevantes para a definição deste conceito porque consideram que a interação interpessoal desempenha um importante papel na construção do clima organizacional. No geral, dos vários estudos e conceitos, existe um consenso acerca da natureza multidimensional do clima organizacional, apesar de existirem divergências à relação à natureza ser organizacional ou psicológica; em relação às dimensões; ao processo de medida ser descritivo ou avaliativo; à etiologia e ao nível de análise (Neves, 2000).

Tendo por base os modelos propostos por James e Jones (1974) e Moram e Volkein (1992), Neves (2000) aborda o conceito de clima organizacional (figura 1.1) a partir de quatro perspetivas distintas (apesar de não mutuamente exclusivas):

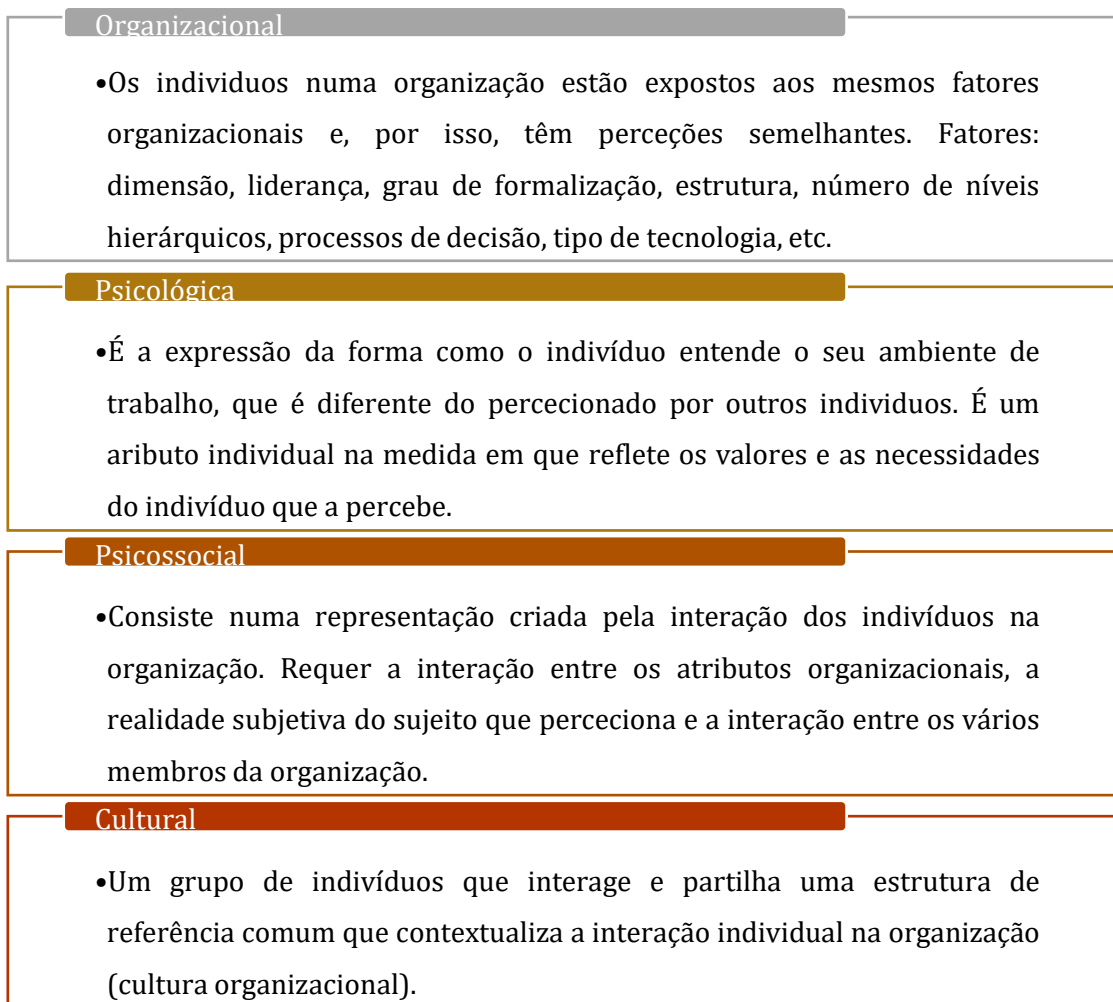


Figura 1.1 Perspetivas de abordagem do clima organizacional (adaptado de Neves, 2000)

Tanto o clima como a cultura organizacional são conceitos importantes porque, quando combinados, podem contribuir para explicar determinados comportamentos das pessoas no contexto das organizações. Estes conceitos devem também ser considerados integrados como, por exemplo, camadas de uma mesma cebola (Ferreira, Neves, Abreu, & Caetano, 1996). Se o ambiente organizacional permitir a satisfação de algumas necessidades dos trabalhadores, o clima organizacional é creditado como favorável e adequado para se alcançarem os objetivos organizacionais, superar metas e focar nos resultados.

Importa então clarificar que a cultura organizacional é como que um guião, um código de conduta que orienta os trabalhadores e que faz com que se sintam parte da organização e que o clima organizacional, sendo influenciado pelo comportamento dos trabalhadores, pode ser visto como reflexo da cultura da organização. Soares (2015), acredita que a cultura de uma organização, não só influencia os seus trabalhadores, como também é influenciada por eles.

1.3. Clima de segurança

O clima de segurança é um conceito mais particular de clima organizacional que aborda os elementos cognitivos e afetivos, para além das perceções e procedimentos partilhados sobre risco e segurança no trabalho (Gershon, Stone, Zeltser, Faucett, Macdavitt, & Chou, 2007). Zohar (1980) considera o clima de segurança uma forma particular de clima organizacional que reflete as perceções dos trabalhadores sobre as questões de segurança.

Este é um construto muito relevante para atividades ocupacionais onde ocorra a exposição a diferentes agentes de risco (De Andrade et al., 2015) e acredita-se que seja capaz de influenciar o comportamento de segurança dos trabalhadores, ao nível individual, grupal e organizacional (Smith, Huang, Ho, & Chen, 2006). Segundo Cohen, Smith e Cohen (1975) e Díaz e Cabrera (1997), o clima de segurança positivo está associado a movimentações de investimento em segurança no trabalho e o clima de segurança negativo está relacionado com condutas inapropriadas de segurança, contribuindo para a exposição profissional a situações de risco aumentado e a acidentes de trabalho.

Um conceito importante é o da Psicologia da Saúde Ocupacional, que tem em vista a melhoria da qualidade de vida laboral, a proteção e segurança dos trabalhadores, assim como a promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis (Rebocho, Semedo, & Santos, 2011). Esta disciplina pode trazer grandes contributos para a inovação das políticas das organizações dado que começam gradualmente a tomar consciência que os seus trabalhadores são um recurso valioso e uma peça fundamental para o sucesso

organizacional (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2010; Costa, 2003; Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Marques, 2008). Para que o desempenho dos trabalhadores seja o melhor é imprescindível que a sua saúde e bem-estar estejam assegurados (Schaufeli & Salanova, 2007). Mais concretamente, Salanova e Schaufeli (2004) defendem que o comprometimento, como veremos mais à frente, é altamente relevante para as organizações, o que cria um laço entre a Psicologia da Saúde Ocupacional e a Gestão de Recursos Humanos. Num estudo que relacionava *burnout*, clima de segurança e condições de trabalho, De Andrade e colegas (2015), perceberam que a melhoria do clima de segurança numa organização pode contribuir para o controlo do *burnout* nos seus trabalhadores e que isso pode auxiliar a compreensão da relação entre o contexto de trabalho e os acidentes profissionais.

1.4. Antecedentes e consequentes

A grande preponderância do estudo da cultura organizacional pode ser justificada por diferentes fatores, nomeadamente, a necessidade de articular os métodos das organizações com os valores das populações, a possibilidade que dá de gerir e controlar o comportamento organizacional, a necessidade de garantir a continuidade histórica ou por permitir conhecer o grau de identificação as pessoas com a organização (Cunha et al., 2016). Algumas das vantagens de um clima organizacional satisfatório nas organizações são, por exemplo, baixa rotatividade e índices mínimos de absentismo, retenção de talentos, a redução do índice de doenças psicológicas, formação orientada para os objetivos, o que origina maior produtividade, maior comprometimento dos colaboradores com a empresa, integração, credibilidade e boa comunicação interna (Stefano et al., 2014).

As práticas adotadas ao nível das diferentes dimensões dos recursos humanos são uma forma de criar e revelar a cultura organizacional (Neves, 2000). Cada organização desenvolve e estabiliza um conjunto de elementos culturais visíveis (as fardas, as instalações, a linguagem) e invisíveis (valores, pressupostos) que as distingue das outras organizações, o que faz com que se torne importante para a gestão conhecer as especificidades das culturas que as compõem. Quando falamos de uma organização de

um determinado país, por exemplo, é necessário ter consideração que nos referimos ao conjunto de especificações culturais comuns à maioria das organizações e que resultaram da história sua história desse país e dos seus traços culturais (Cunha et al., 2016). Outro exemplo é a internacionalização e a expansão das organizações dado que é cada vez mais, comum a existência de fusões e aquisições que exigem cooperação internacional, o que reforça a necessidade em conhecer os aspetos culturais de um determinado contexto organizacional e a relevância de perceber sua relação com o desempenho organizacional (Neves, 2000).

Ao nível do clima organizacional, estudos indicam que poderá influenciar o comportamento dos trabalhadores na organização, é estável no tempo e é exterior ao indivíduo, formando-se como consequência de estarem expostos aos mesmos fatores organizacionais, o que resulta em percepções semelhantes (Neves, 2000). Estas percepções do clima parecem estar hierarquicamente estruturadas, já que os trabalhadores avaliam as características do seu ambiente em conformidade com a importância que este tem para o seu bem-estar geral (Griffin & Neal, 2000). Estas percepções, se forem acerca de um estado de segurança num determinado momento, definem o fenómeno psicológico do clima de segurança (Zhang, Wiegmann, Thaden, Sharma, & Mitchell, 2002).

A compreensão e identificação de crenças, valores e pressupostos que sustentam a vida no trabalho (implícitos na cultura organizacional) é muito importante quando se pretende reforçar crenças e valores associados a práticas de prevenção. Estes podem facilitar, dificultar ou mesmo inviabilizar a construção de ambientes de trabalho mais seguros e saudáveis (Madalozzo & Zanelli, 2016). Assim, a cultura organizacional deve promover a adaptação de programas e políticas ajustadas às necessidades dos seus trabalhadores, contribuindo para um ambiente de bem-estar no trabalho capaz de originar dinâmicas de sucesso no ambiente de trabalho (Pinto, 2009). Desta forma, promove um clima organizacional favorável ao sucesso da organização.

A consciência da importância dos fatores organizacionais na segurança ocupacional incentivou uma grande quantidade de pesquisas sobre o clima de segurança nas últimas décadas, sugerindo-se uma relação positiva entre o clima de segurança e os resultados de segurança (Tholén, Pousette, & Törner, 2013). Tholén et al. (2013), puderam confirmar que um clima de segurança positivo é um pré-requisito importante para o bom desempenho da organização ao nível da segurança do trabalho e que, por sua vez,

um elevado nível de segurança pode melhorar ainda mais o clima de segurança, contribuindo assim para a melhoria contínua da segurança, o que parece ter repercussões para o bem-estar das pessoas.

2. Marketing Interno

2.1. Conceito de marketing interno

No século XIX, a gestão das empresas era feita tendo em conta que a procura dependia da oferta e, portanto, que se devia produzir o máximo ao menor custo unitário. No início do século XX (entre 1929 e 1939), os economistas identificaram uma inversão nesta tendência e começaram a aperceber-se que, ao contrário do que acontecia antes, a procura de bens e serviços por parte dos vários agentes económicos tinha um papel fundamental no nível da atividade das empresas. Deu-se uma mudança de atitude nas organizações e mudou-se a estratégia de forma a integrar um serviço de vendas intenso e autónomo, tão importante como os serviços de produção ou financeiros que já existiam. A turbulência provocada pela II Guerra Mundial (1939 a 1945) originou mais uma série de transformações que resultaram na ideia de que se deveria consultar e conhecer os potenciais clientes para conhecer as suas aspirações. Mudava a conceção que se fazia da dinâmica comercial passando-se de um mercado de produtores para um mercado de vendedores no qual o consumidor tem o papel central. O marketing surge então como forma de enfrentar várias transformações e ameaças, numa altura em que o desemprego aumentou, a inflação estava instalada e o crescimento da produção tinha abrandado, após 1973. Sendo um conceito importado, a palavra marketing significa essencialmente gestão comercial (Helfer & Orsoni, 1996).

No geral, o marketing pode ser visto como o ato de criar, promover e fazer chegar bens e serviços aos consumidores e às empresas (Kotler, 2000a); é um processo administrativo e social no qual indivíduos ou grupos obtêm o que precisam através da criação e troca de produtos e valor (Kotler, Armstrong, Sounders, & Wong, 2002). Mais recentemente, Kotler e Armstrong (2016) refere-se ao conceito de marketing como a chave para uma organização atingir os seus objetivos; consiste em conhecer as necessidades e motivações dos mercados de forma a conseguir fornecer a satisfação desejada por eles de uma forma que seja melhor do que a forma que as organizações concorrentes fazem. Segundo Kotler e Armstrong (2016), tendo em conta os seus objetivos, as empresas podem gerir a sua estratégia de marketing adotando filosofias de

marketing podem seguir conceitos alternativos como o da produção, o do produto, o da venda, o de marketing ou o de marketing social.

Segundo Kotler (2000b), marketing é um processo que envolve o domínio completo das ferramentas que compõem o marketing-mix. Na figura 2.1 podemos identificar a composição inicial desta ferramenta, os quatro Ps do marketing.

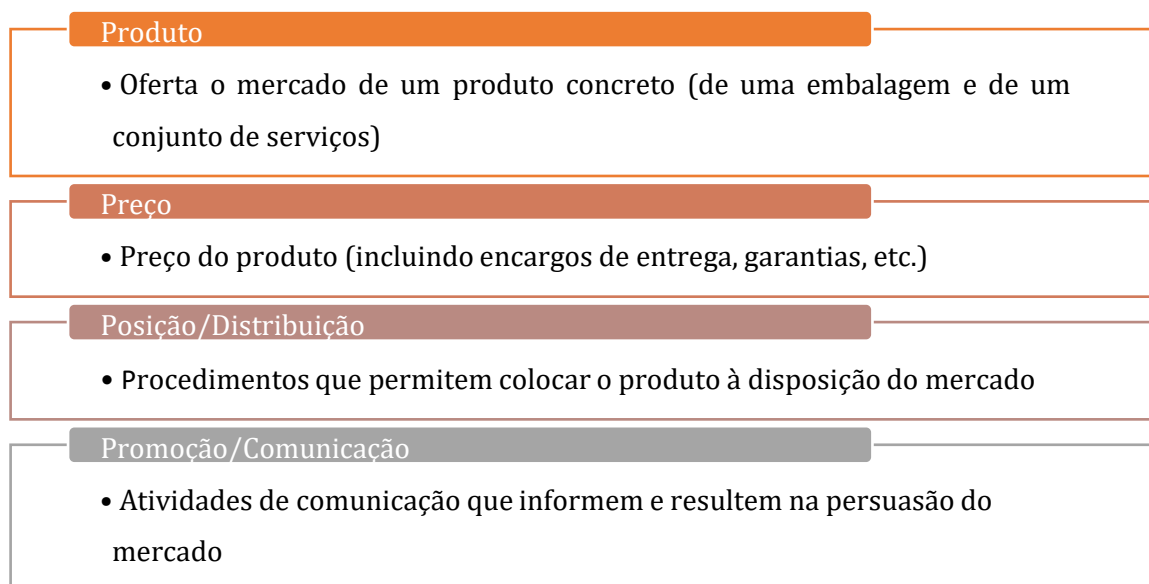


Figura 2.1 Os 4 Ps do Marketing (adaptado de Kotler, 2000b)

Esta ferramenta foi posteriormente adaptada ao marketing de serviços, considerando as suas características de intangibilidade, simultaneidade, heterogeneidade e perecibilidade, com a adição de mais quatro Ps: Pessoas, Processos, Local e tempo, e Qualidade. O objetivo da utilização desta ferramenta é satisfazer as necessidades e as expectativas dos clientes. Esta ideia envolve, direta ou indiretamente, todos os membros das organizações, e é este marketing, usado para conhecer o cliente externo, que deve também aplicado conhecer o cliente interno.

O aparecimento do Marketing Interno é atribuído aos japoneses (anos 50) que referiam a importância do trabalho em grupo, no sentido em que a união de pessoas em torno de um mesmo objetivo faz com que todos olhem na mesma direção (Brum, 2005). Segundo Kotler et al. (2002), nesta altura surgia já uma preocupação com o público interno. Na década de noventa, o mundo percebe-se que a capacidade de resposta rápida às mudanças depende dos ativos humanos, que o sucesso na capacidade de antecipação de cenários adequados às mudanças no meio depende bastante do envolvimento, das

atitudes e do desempenho dos recursos humanos (Marujo, 2015) e que o sucesso de uma empresa depende largamente das relações entre estas forças (Vaz, 1995). Considera-se aqui que o ambiente interno de uma empresa, é composto por forças que interagem no seu interior; ou seja, pelos recursos humanos, pelos equipamentos (instalações, máquinas, mobiliário, etc.), pelos sistemas administrativos e de gestão.

A partir da definição básica do marketing interno, na qual se adaptam conceitos, instrumentos e técnicas do marketing, numa perspetiva de fora para dentro da organização, Inkotte (2000) sugere uma adaptação interessante dos quatro Ps do marketing-mix em quatro Cs do marketing-mix interno, que se representa na figura 2.2.

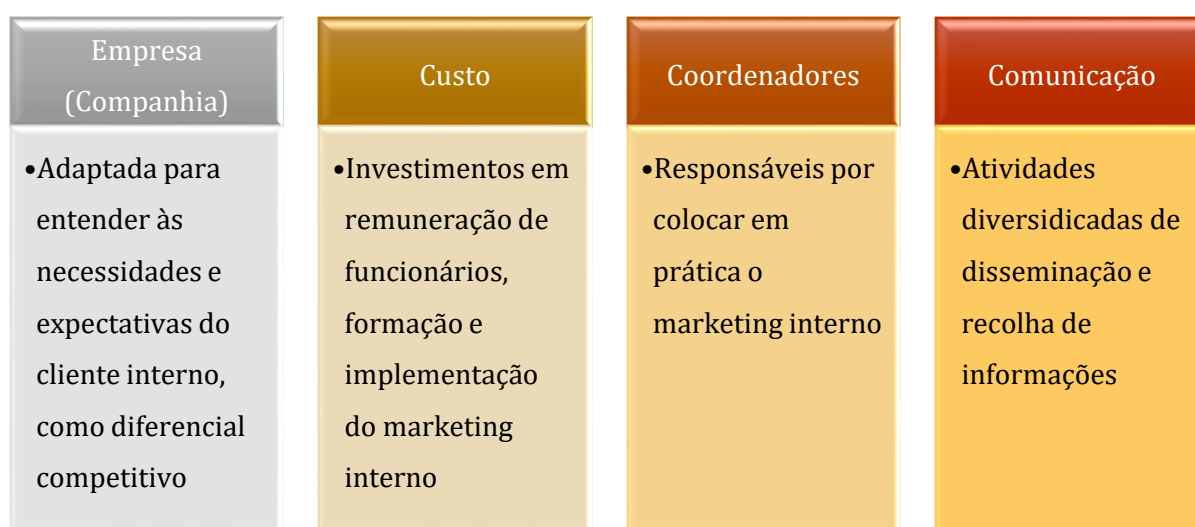


Figura 2.2 Os 4 Cs do marketing-mix interno, segundo Inkotte (adaptado de Marujo, 2015)

Neste modelo, a variável Produto passa a ser Companhia (ajustando à língua portuguesa representa a organização onde o trabalhador se insere), a variável Preço passa a ser Custo (recursos despendidos pela organização na promoção do capital humano; formação e aperfeiçoamento do cliente interno), a variável Distribuição passa a Coordenadores (trabalhadores que têm a responsabilidade de distribuir e difundir o marketing interno) e a variável Promoção passa a ser Comunicação (manter os trabalhadores constantemente informados sobre o rumo que a organização pretende tomar, as estratégias e as oportunidades).

O marketing interno é concetualizado como uma filosofia de gestão consubstanciada na valorização dos recursos humanos disponíveis na organização e, através desta filosofia, as organizações promovem a mobilização, a motivação e a gestão dos seus membros sentido de partilhar valores orientados para a satisfação dos clientes internos

e externos, e de facilitar a implementação de novas estratégias organizacionais (Rodrigues et al., 2016).

O marketing interno atua, então, no sentido de conhecer melhor o mercado interno da organização; conhecer as características, desejos e necessidades dos clientes internos para lhes dar uma resposta que os satisfaça e os motive nas funções que desempenham. Com isto as organizações podem esperar trabalhadores mais satisfeitos e motivados, o que se traduz num maior compromisso organizacional e, conseqüentemente, num melhor desempenho, o que faz aumentar a percepção de qualidade que os clientes externos têm, criando neles uma maior satisfação também (Santos, 2015).

2.2. Modelo de orientação para o mercado interno

O conceito de “Orientação para o Mercado Interno”, foi desenvolvido por Lings (2004) como forma de operacionalizar o conceito de marketing interno. Este conceito está claramente de acordo com os modelos de orientação para o mercado externo e tem por base três dimensões comportamentais: (1) pesquisa de marketing, (2) comunicação e (3) capacidade de resposta. A figura 2.3 ilustra estas dimensões bem como as atividades que encerram.

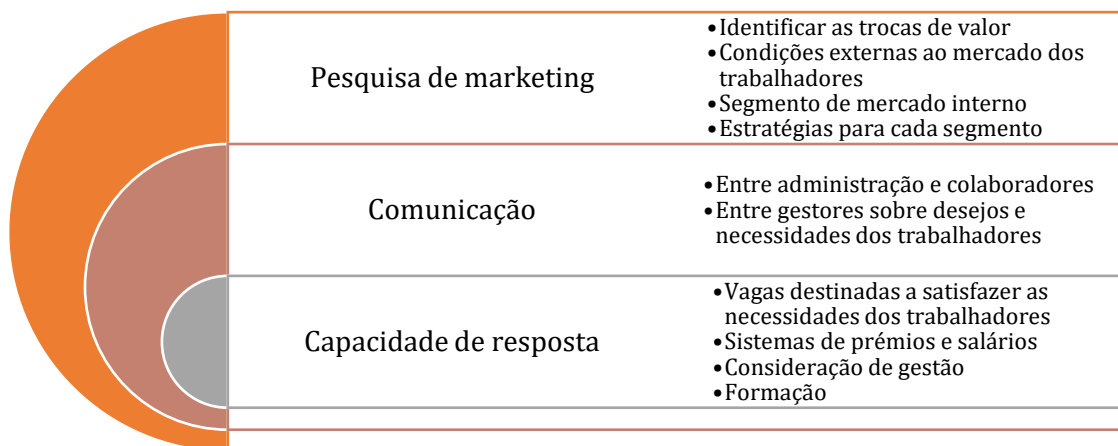


Figura 2.3 Orientação de Marketing Interno (adaptado de Lings, 2004)

De acordo com Lings (2004), a orientação para o mercado interno poderá ter implicações positivas sobre diversos aspetos internos relacionados com o desempenho organizacional, nomeadamente, na motivação, moral, retenção, satisfação dos colaboradores e comprometimento organizacional. Este autor parte do pressuposto que estas variáveis poderão ter um impacto direto na orientação para o mercado externo à organização, bem como, em aspetos externos de desempenho como a satisfação, retenção do cliente e lucro, conforme se ilustra na figura 2.4.

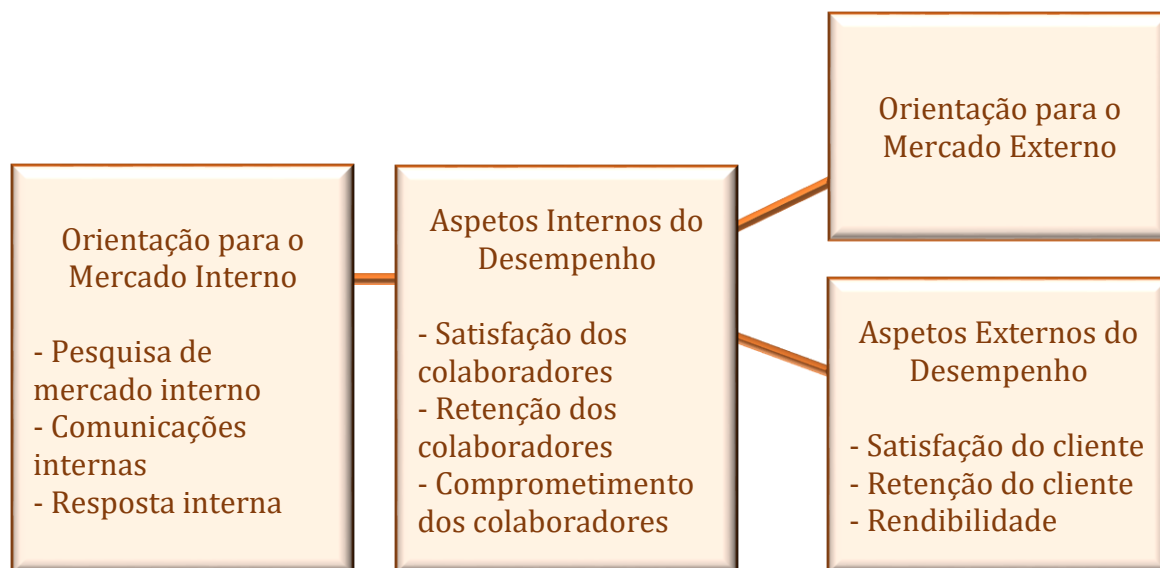


Figura 2.4 Relação entre a orientação para o mercado interno, externos e aspetos externos (adaptado de Lings, 2004)

Lings e Greenley (2005) tinham como principal objetivo desenvolver um instrumento, fiável e válido, que lhes permitisse medir a orientação para o mercado interno e identificar as relações entre este conceito e alguns fatores organizacionais, como as atitudes, a retenção ou a condescendência dos trabalhadores. Tendo em conta os diversos ambientes, estes autores, adaptaram a orientação para o mercado para o contexto das relações entre empregadores e trabalhadores, desenvolvendo assim o conceito de Orientação para o Mercado Interno, que pretende ser o equivalente interno para o mercado no contexto externo.

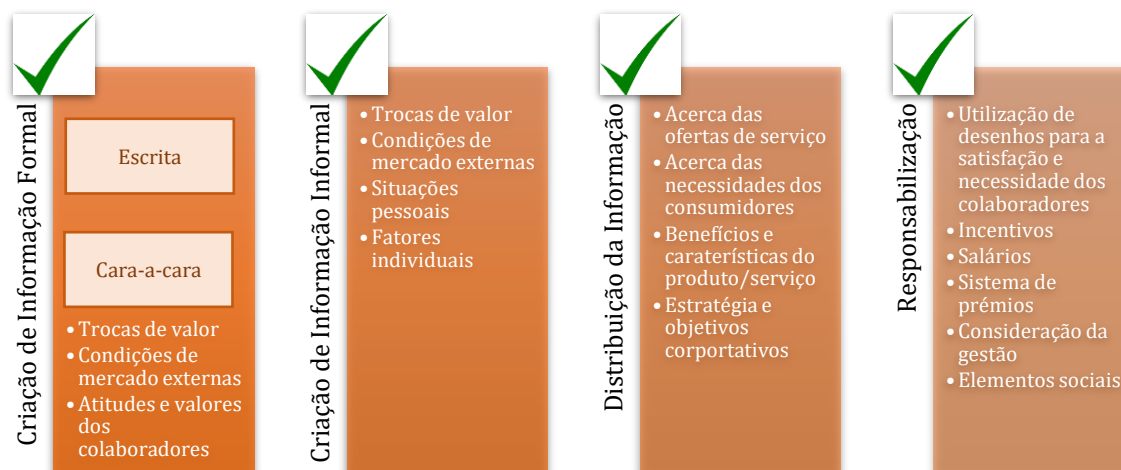


Figura 2.5 Comportamentos orientados para o mercado interno (adaptado de Lings e Greenley, 2005)

A figura 2.5 apresenta a evidência de que esta Orientação para o Mercado Interno, envolve a criação e a distribuição da informação sobre os desejos e necessidades dos trabalhadores e a representação e implementação de respostas em conformidade a esses desejos e necessidades.

2.3. Antecedentes e consequentes do marketing interno

Considerando que a base de qualquer empresa são as pessoas, o marketing também tem espaço na gestão de recursos humanos (Ferreira, Marques, Caetano, Rasquilha, & Rodrigues, 2012). Para ter sucesso não já não basta apenas possuir uma força de vendas superior, as organizações têm que procurar conhecer de forma mais profunda e rigorosa as necessidades de atuais e potenciais consumidores (Águas, Santos, Correia, & Ramos, 2014). As organizações devem estar preparadas para lidar com as suas necessidades, não descurando a responsabilidade social, as boas práticas de cidadania ou a gestão e liderança responsáveis.

Cada vez mais se torna essencial que as empresas olhem para os seus clientes internos e invistam em políticas e estratégias que os satisfaçam. A globalização é um processo complexo e imprevisível que implica uma constante adaptação das

organizações, que acaba por ser feita à imagem dos profissionais que as compõem. O Marketing Interno surge da necessidade de se orientar e motivar as pessoas para a mudança através das mais variadas técnicas de comunicação. A ideia é que os trabalhadores olhem para os colegas de trabalho como clientes internos e que isso os motive a entregar serviços e produtos da mais alta qualidade, entre si (Marujo, 2015). O marketing, tradicionalmente, ligado à área das vendas, é alargado a toda a empresa passando o seu core business para gestão das relações com os parceiros de negócio. Uma boa relação com fornecedores, clientes, intermediários é tão importante como a relação entre elementos da organização (Marques, 2012). As capacidades dos trabalhadores, a sua experiência profissional, a sua criatividade e o seu empenho, são fundamentais para a inovação, o custo e a qualidade dos produtos ou serviços que a empresa pode oferecer.

A gestão de recursos humanos tem um papel importante no marketing interno da organização através das suas funções de gestão de carreiras, formação, recrutamento e seleção, remuneração ou motivação (Ferreira et al., 2012).

Para as empresas que procuram êxito no mercado atual, o ambiente interno é um tema presente e fundamental (Barth & Negri, 2012). As organizações demonstram, cada vez mais, preocupações em proporcionar um ambiente de trabalho que seja propício à criação de novas ideias e formas de valorização das equipas que as compõem. Através do Marketing Interno, os trabalhadores poderão sentir-se motivados com o facto de perceberem que, não só fazem parte de um sistema que lhes permite um clima agradável de trabalho, como também dispõem de remuneração aceitável, ambiente de incentivo, oportunidades frequentes, acesso a informação que facilita o seu desempenho e liberdade de expressão (Brum, 2003, citado por Marujo, 2015). No entanto, desenvolver o marketing interno ainda é um desafio para muitas empresas dado envolver gestão, empenho, conhecimento e planeamento (Barth & Negri, 2012).

To, Martin Jr e Yu (2016), comprovaram que o comprometimento da gestão e o marketing interno estão relacionados de forma positiva, não só com as práticas de marketing interno, nomeadamente, com a comunicação formal interna e com a comunicação informal interna, mas também com a atitude dos trabalhadores perante o trabalho. Concluíram ainda que a qualidade do serviço interno e a satisfação dos trabalhadores fazem parte de uma estrutura diretamente relacionada com a

performance externa da empresa, nomeadamente, na satisfação do cliente, no lucro e no crescimento.

A eficácia do marketing interno pode também ser influenciada pelo comprometimento e pela confiança, conforme concluem Ng, Fang e Lien (2016). No seu estudo, consideram como cinco principais tarefas do marketing: (1) formação, (2) motivação, (3) visão/ objetivos da empresa, (4) co-optação e (5) comunicação; e verificam que tanto o compromisso como a confiança desempenham um papel moderador em todas elas. Estes autores não encontraram divergências significantes entre as perspetivas de elementos de gestão e elementos operacionais em relação ao impacto do compromisso e da confiança na eficácia do marketing interno.

Kim, Song e Lee (2016), verificaram que os sistemas de marketing interno influenciam de forma positiva o comprometimento afetivo e normativo dos trabalhadores, o que, por sua vez, reduz a rotatividade na empresa.

A cultura de marketing promove uma gestão muito mais participativa na organização e gera uma grande coordenação entre os objetivos organizacionais e os trabalhadores. Quando os trabalhadores participam em decisões estratégicas ou no planeamento, ficam mais leais à organização. Neste tipo de cultura, os trabalhadores sentem-se mais responsáveis e tentam resolver questões da organização de forma voluntária. Pode dizer-se que a cultura de marketing impacta de forma positiva o comprometimento organizacional (Yildirim, Acaray, & Candan, 2016).

No nosso país, cada vez mais, se considera a importância do marketing interno nos comportamentos dos trabalhadores e isso traduz-se nos vários estudos já publicados. Em 2013, Azêdo e Alves, confirmaram existir influência do marketing interno na motivação de trabalhadores de organizações de saúde e aferiram que as práticas de marketing interno das organizações onde estes se inserem, depois de melhor exploradas e aplicadas, poderão tornar-se uma importante ferramenta para a gestão de recursos humanos, o que, por seu turno, poderá ser alinhado com os objetivos organizacionais definidos (aumento da eficácia, eficiência ou sustentabilidade, por exemplo). Em 2014, no estudo de César, Moniz e Mendes no Grupo SATA (Serviço Açoriano de Transportes Aéreos) verificam que a utilização do marketing interno é benéfica para os colaboradores e para a organização e que a forma como os colaboradores vêm a

organização se espelha no atendimento que fazem ao cliente externo. Também no estudo de Santos (2015), que abrangia o setor automóvel em Matosinhos, se pôde concluir que o marketing interno tem um impacto positivo claro no desempenho dos trabalhadores.

3. Comprometimento¹ organizacional

3.1. Conceito de comprometimento organizacional

O comprometimento pode ser definido como uma ligação psicológica que caracteriza a ligação dos trabalhadores à organização (Allen & Meyer, 1990). Este laço pode ser decisivo para o trabalhador permanecer na organização; pessoas mais comprometidas apresentam, não só, maior probabilidade de permanecerem nas organizações das quais fazem parte, como também, maior empenho no trabalho e nos esforços para o alcance de objetivos organizacionais (Cunha et al., 2016). Pode caracterizar-se como uma energia que fomenta a união de todos os trabalhadores, permitindo que estes se organizem como equipa, trabalhando em prol da concretização dos objetivos organizacionais (Meyer & Allen, 1991).

Os resultados das empresas podem ser influenciados pelo comprometimento dos trabalhadores; dele advêm uma série de comportamentos e atitudes tidos como desejáveis pelas organizações como, por exemplo, elevado grau de assiduidade e pontualidade, atitudes positivas perante a mudança, baixas taxas de rotatividade ou alto desempenho individual (Simon & Coltre, 2012).

As pessoas nem sempre expressam o que sentem ou pensam em relação à organização, pelo que não é fácil desmistificar a conceção de comprometimento numa organização. O comprometimento não é da organização, mas sim do indivíduo, e advém dos seus interesses, necessidades, sentimentos e convívio com os demais, o que faz com que não possa ser controlado por processos técnicos. E esse é o desafio da gestão: criar condições para o desenvolvimento do comprometimento (Simon & Coltre, 2012).

Com o objetivo de se compreenderem os vínculos estabelecidos pelos trabalhadores com as organizações onde trabalham, o comprometimento organizacional tem sido alvo de ampla análise. Este interesse justifica-se com as expectativas sobre a relevância das consequências que pode originar, quer para os trabalhadores, quer para as

¹ Adotámos o termo comprometimento para traduzir a palavra de origem inglesa “*commitment*”, no entanto, vários autores utilizam também os termos empenhamento, compromisso ou implicação.

organizações, quer, numa perspetiva mais alargada, para a sociedade em geral (Rodrigues et al., 2016).

O comprometimento do indivíduo com a organização é uma variável de relevo dado que permite identificar comportamentos, intenções de conduta e resultados com impacto direto na eficácia e na produtividade organizacional. As intensas alterações à escala mundial têm causado grandes impactos no ambiente de trabalho e nas relações entre trabalhadores e organizações e, por isto, as empresas procuram essencialmente pessoas comprometidas com a organização (Simon & Coltre, 2012).

3.2. Modelo multidimensional

Partindo do princípio que o comprometimento é um conceito multidimensional, é importante distinguir entre as dimensões afetiva, normativa e instrumental (ou calculativa) originalmente desenhadas por Allen e Meyer em 1991. Estes autores argumentam que o comprometimento, como um estado psicológico, tem, pelo menos, três dimensões diferentes: um desejo (comprometimento afetivo), uma necessidade (comprometimento instrumental), e uma obrigação (comprometimento normativo) que afetam a permanência de um trabalhador numa organização, e cada um destes componentes deve ser considerado para compreender o conceito. Esta ideia está representada na tabela 3.1 e corresponde a um dos modelos mais utilizados pela comunidade científica.

Tabela 3.1 Componentes mais comuns do comprometimento organizacional

Categoria	Estado psicológico	Permanece na organização porque...	Caraterização
Afetivo	Desejo	... sente que <u>quer</u> permanecer.	Grau em que o trabalhador se sente <u>emocionalmente</u> ligado, identificado e envolvido.
Normativo	Obrigação	... sente que <u>deve</u> permanecer.	Grau em que o trabalhador possui um sentido da <u>obrigação</u> (ou dever moral) de permanecer na organização.

Instrumental	Necessidade ... sente que <u>tem</u> <u>necessidade</u> de permanecer.	Grau em que o trabalhador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos <u>custos</u> associados à sua saída; este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.
---------------------	--	--

Fonte: adaptado de Cunha et al., 2016

De acordo com Allen e Meyer (1991), cada uma destas dimensões têm tendência a desenvolver-se de forma independente, com base em diferentes antecedentes e através de processos diferentes. Na dimensão afetiva, o comprometimento existe quando os trabalhadores se sentem envolvidos com a organização e reconhecem valor/identificam-se com ela. O comprometimento normativo surge em trabalhadores que interiorizam as normas organizacionais através da socialização ou através de benefícios e experiências que os induzem a sentir vontade de agir reciprocamente. Na dimensão instrumental, o comprometimento desenvolve-se em trabalhadores que reconhecem as perdas em consequência de um eventual abandono da organização ou sentem que não têm alternativas fora dela. Rego, Cunha e Souto (2007), verificam ainda que há razões pelas quais se pode presumir que as empresas têm interesse na promoção dos laços afetivo e normativo dos seus trabalhadores e para diminuir a intensidade do laço instrumental.

Estudos realizados com base neste modelo, no geral, sugerem que a dimensão afetiva é a que contribui mais para resultados organizacionais positivos. Da análise das correlações tendenciais entre as três dimensões de comprometimento e vários indicadores de desempenho e de abandono da organização que apresenta, é possível reconhecer que as três dimensões se relacionam com indicadores como as intenções de abandonar a organização ou o abandono efetivo (Cunha et al., 2016).

O modelo das três dimensões identifica então uma diversidade de formas de vínculos que um trabalhador pode ter com a organização, o que torna um desafio definir políticas e procedimentos de gestão de recursos humanos mais abrangentes que, simultaneamente, atendam às expectativas e valores da maioria dos trabalhadores (Batista & Galelli, 2014).

3.3. Antecedentes e consequentes

O comprometimento organizacional tem suscitado grande interesse por parte da comunidade científica que estuda as atitudes e os comportamentos dos indivíduos. É muito importante a nível dos recursos humanos já que pode ter implicações, por exemplo, na pontualidade, no absentismo, no turnover, na aceitação das mudanças ou no desempenho de cada um dos elementos da organização (Cunha et al., 2016). É considerado também como uma das variáveis mais importantes no marketing relacional, desempenhando um papel crítico na determinação dos que ficam e nos que saem da organização e contribuindo para garantir valor e benefícios futuros às organizações envolvidas. Segundo Ng et al. (2016), as chefias são mais propensas a comprometer-se com atividades e tarefas que motivem e cooptem os seus trabalhadores para que eles fiquem satisfeitos e permaneçam leais à organização, o que, por sua vez, contribui para positivamente para a eficácia do marketing interno.

É comum deduzir que o comprometimento organizacional dos indivíduos é um elemento chave no desempenho individual, grupal e organizacional. Num quadro de forte turbulência no ambiente, as organizações necessitam de trabalhadores dispostos a ir para além do que aquilo que está formalmente designado. São valorizados trabalhadores que adotem comportamentos espontâneos em resposta a questões inesperadas, a criar alternativas inovadoras e criativas na resolução de problemas novos, a identificarem-se com a organização e a se apresentarem como bons cidadãos organizacionais (Rego, Carvalho, Leite, Freire, & Vieira, 2004).

Albrecht, Bakker, Gruman, Macey e Saks (2015), sugerem que o comprometimento dos trabalhadores precisa ser integrado no tecido de gestão de recursos humanos de qualquer organização cuja visão inclua o compromisso de criar uma vantagem competitiva sustentável. Estes autores, dão ênfase ao facto de que o comprometimento deve ser integrado como foco em todas as componentes da relação empregador-empregado e em todo o ciclo de vida dos trabalhadores. O comprometimento deve assim ser estrategicamente incorporado e suportado nas práticas de seleção, socialização, avaliação de desempenho, formação e desenvolvimento, e processos e sistemas. Cunha e colegas (2016), por exemplo, verificaram que indivíduos mais empenhados afetivamente apresentam menores taxas de absentismo e de comportamentos de negligência, e que os

indivíduos mais empenhados normativa e afetivamente demonstram atitudes mais favoráveis perante a mudança, assim como, níveis superiores de execução de comportamentos de cidadania e desempenho global. Também ao nível das recompensas, o comprometimento é importante. De acordo com Riechheld (1993), melhores vencimentos têm um efeito positivo no comprometimento dos trabalhadores, o que gera satisfação. A satisfação no trabalho aliada ao conhecimento e à experiência dos trabalhadores, traduz-se num melhor serviço ao cliente externo e, conseqüentemente, uma maior fidelização destes. Este autor considera que trabalhadores leais são a chave da fidelização dos clientes e que os empregados que lidam diretamente com os clientes têm um grande efeito na sua fidelização à organização. Rebocho et al. (2011) sugerem que a riqueza em recursos laborais também promove o comprometimento dos trabalhadores. Quando mais recursos estiverem disponíveis no local de trabalho, maior é a probabilidade de os trabalhadores estarem comprometidos com a organização que os patrocina. Os recursos laborais podem então ter um papel de facilitador para o comprometimento no trabalho.

4. Envolvimento e otimismo de carreira

O trabalho pode ser caracterizado como toda a atividade humana que transforma a natureza com o propósito de produzir bens e serviços em contrapartida de um pagamento ou recompensa, originando assim fonte de riqueza e desenvolvimento. São atribuídos vários significados, por integrar sentidos que vão desde a subsistência, à estruturação da personalidade, ao sentido existencial, à identidade do indivíduo, ao reconhecimento social, ocupando também um lugar de destaque na organização das sociedades. Sendo uma atividade social, que contribui para a satisfação e para a gratificação profissional, o trabalho realiza-se com outros e para outros e é subordinado a um fim coletivo (Pinto, 2009).

O envolvimento no trabalho e o otimismo de carreira são conceitos importantes para se perceber melhor como a relação com o trabalho afeta o comportamento, o desempenho e a qualidade de vida dos trabalhadores (Rocha, Silva, & Ceretta, 2016).

4.1. Conceito de envolvimento no trabalho

Há trabalhadores que têm a capacidade de ver nas atividades que realizam, um meio de se desenvolverem e satisfazerem algumas das suas necessidades como seres humanos. Nas suas relações laborais, os trabalhadores comparam o investimento que fazem ao retorno que recebem da organização (comparam entre si próprios e com os outros). Na sua relação com a organização, o que os trabalhadores comparam é a contribuição que dão a nível de trabalho, talento ou responsabilidade e o que recebem por esta contribuição a nível de benefícios, salário ou cargos (Rocha et al., 2016).

O envolvimento no trabalho, baseado na teoria da autodeterminação, é um estado de espírito positivo e satisfatório em relação ao trabalho que se caracteriza pelo vigor, dedicação e absorção; implica um sentimento de realização que envolve um estado cognitivo positivo e que persiste no tempo, revelando natureza motivacional e social (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). Estudos realizados no contexto

organizacional indicaram que os trabalhadores com alto nível de envolvimento no trabalho estavam altamente motivados e obtiveram bons resultados no trabalho (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008).

A psicologia positiva contribuiu para o interesse e para o desenvolvimento de conceitos com base em modelos teóricos positivistas. Surge nos últimos anos do século XX com Martin Seligman como mentor e orienta para a importância de ensinar a resiliência, a esperança ou o otimismo com o objetivo de tornar o homem mais resistente à depressão e de lhe dar capacidades para levar uma vida mais feliz e produtiva. Seligman e Csikszentmihalyi (2000), propõem que a conquista da felicidade seja um exercício do dia a dia, realizado com originalidade, humor, gentileza, otimismo e generosidade. Este autor verificou que pessoas satisfeitas têm uma vida social mais rica e produtiva e descobriu que pessoas muito felizes passam pouco tempo sozinhas, mantêm bons relacionamentos, conseguem manter os casamentos e cultivam mais amizades (Nunes, 2008). A psicologia positiva analisa temas como otimismo, bem-estar subjetivo, esperança, humor, inteligência emocional, satisfação, resiliência e sentido para a vida, sendo um movimento que defende que estes fatores desenvolvem o pensamento no sentido de solucionar e ultrapassar problemas, minimizando as emoções negativas (Inocêncio, 2013).

Embora se tenham discutido academicamente várias conceptualizações do envolvimento no trabalho, a muitos autores concordam que o envolvimento no trabalho é um estado psicológico positivo caracterizado pelo investimento em energia e presença psicológica (Schaufeli et al., 2002). Importa ainda salientar que o envolvimento não é um estado permanente, mas sim uma experiência em constante mudança que está intimamente ligada ao desempenho da tarefa (Sonnentag, 2017).

O envolvimento no trabalho está relacionado com o *burnout* no sentido em que ambos os termos se referem à energia, seja a ausência (*burnout*) ou o excesso de energia (envolvimento). Schaufeli et al., (2002), por exemplo, mediram o envolvimento, analisaram correlações e confirmaram que a estrutura de três fatores de envolvimento (vigor, dedicação e absorção) é útil para prever a relação entre o comprometimento com o trabalho e *burnout*, o que poderá ser relevante para a gestão de recursos humanos.

Alguns investigadores definem o envolvimento no trabalho como polo oposto/positivo do *burnout* (Maslach & Leiter, 1997, citados por Schaufeli & Witte, 2017), enquanto, para outros, ambos os conceitos são correlacionados, embora sejam independentes um do outro (Schaufeli et al., 2002). A figura 4.1 ilustra esta ideia.

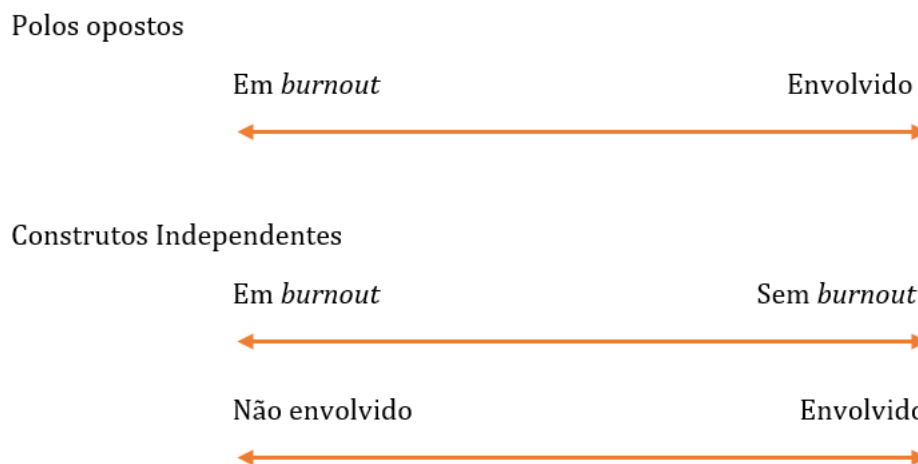


Figura 4.1 Relações entre *burnout* e envolvimento no trabalho (adaptado de Schaufeli & Witte, 2017)

4.2. Conceito de otimismo de carreira

O otimismo pode ser considerado como uma característica cognitiva (um objetivo, uma crença, uma expectativa ou uma atribuição causal) em relação ao futuro desejado e percebido como sucesso (Scheier, Carver, & Bridges, 1994). É uma dimensão importante da personalidade e, mais especificamente é um estilo cognitivo-afetivo sobre como o indivíduo processa a informação quanto ao futuro (Nunes 2008). Pode fazer-se a distinção entre otimismo pessoal (disposicional), como uma expectativa generalizada de um resultado positivo diretamente referente ao próprio indivíduo, ao seu comportamento ou saúde, e otimismo social (situacional), que se verifica quando esta expectativa positiva está relacionada com questões específicas ou ao ambiente social (Scheier et al., 1994).

Este conceito pode também ser entendido como esperança e sentimentos positivos, focando a capacidade que a pessoa tem de interpretar as emoções e a forma como estas

potenciam o seu pensamento. Inclui-se aqui a capacidade de perceber, aceder e gerar emoções, bem como, auxiliar o pensamento, compreender as ações e o conhecimento emocional, e regular as emoções de forma refletida de forma a promover o crescimento intelectual e emocional (Gonzaga, Sarmiento, & Caldeira, 2016).

No geral, pode dizer-se que uma pessoa é otimista quando encara as dificuldades como temporárias, pontuais, e não reclama a culpa da sua ocorrência. Quando confrontada com uma situação difícil, uma pessoa otimista, percebe-a como um desafio e esforça-se para a ultrapassar. Ao contrário, uma pessoa é pessimista quando acredita que os acontecimentos negativos perduram e estão presentes em todas as ações, demonstrando tendência para se culpabilizar por eles (Nunes, 2008). A visão otimista consiste na capacidade que o indivíduo possui para extrair pontos positivos de um acontecimento à partida negativo, sendo precisamente contrária à visão pessimista. No entanto, ser otimista não significa viver num mundo de sonho e fantasia, longe da realidade. Por base temos tendência para o otimismo, embora esta tendência seja influenciada pelo meio em que nos inserimos e pela educação que recebemos. Pessoas pessimistas podem aprender competências de otimismo (Inocêncio, 2013).

Atualmente analisa-se o otimismo de carreira como a expectativa de obter o melhor resultado possível em relação ao desenvolvimento futuro da carreira do trabalhador e define-se o conceito como a autoconfiança do indivíduo em relação à sua capacidade de escolher, manter e avançar numa carreira que entender ser a adequada (Hennessey, Rumrill, Fitzgerald & Roessler, 2008). Basicamente, o otimismo de carreira consiste em se acreditar que aconteceram coisas boas no desenvolvimento da carreira futura. Peterson e Seligman (2004) sublinham que o otimismo e a esperança disposicional são ambos orientados para o futuro, já que implicam expectativas positivas, e que existem correlações positivas entre o otimismo e a esperança que estão relacionadas a este processo de expectativa futura.

4.3. Antecedentes e consequentes do envolvimento e do otimismo de carreira

Os trabalhadores passam a maior parte do seu tempo no trabalho e, por vezes, levam essas vivências para casa. Para vários autores, estas experiências no trabalho têm implicações no bem-estar e na saúde que, por sua vez, podem trazer consequências para o trabalhador e para a organização. Estas consequências no indivíduo impactam diretamente em aspetos psicológicos, fisiológicos e comportamentais, enquanto na organização se refletem nos custos com seguros (saúde), absentismo e produtividade (Pinto, 2009). De uma posição positiva, o atual contexto global dotado de mudanças constantes e rápidas obriga as organizações a repensar cada vez mais as suas necessidades. Torna-se evidente que se as organizações querem colaboradores psicologicamente saudáveis, devem fornecer-lhes condições de trabalho compatíveis (Villavicencio-Ayub, Jutado-Cárdenas, & Valencia-Cruz, 2015).

Os avanços tecnológicos, a reestruturação do trabalho e a crescente globalização da força de trabalho são algumas das razões pelas quais as carreiras se tornaram menos estruturadas e previsíveis, aumentando a necessidade de sermos mais flexíveis e adaptáveis (Greenhaus, Callanan, & Godshalk, 2009).

Nas organizações, o desempenho profissional está relacionado com os comportamentos apresentados pelos trabalhadores em relação às atividades que desenvolvem. A relevância destes comportamentos é clara para o sucesso da organização, de forma que se verifica uma enorme preocupação na sua promoção (Carlomagno, Natividade, Oliveira, & Hutz, 2014).

O envolvimento em si pode ser estudado individualmente para se compreender melhor a complexidade das relações que se desenrolam no ambiente organizacional e na vida profissional e pessoal de cada trabalhador. Segundo Zanelli, Andrade e Bastos (2014), pessoas envolvidas com o trabalho, esforçam-se por realizar as tarefas, demonstram elevado desempenho, apresentam baixo absentismo e pouca vontade de abandonar a organização.

Optar por uma atitude otimista permite ter uma visão da realidade e ser capaz de enfrentar os obstáculos como desafios, tornando-os potencialidades. O otimismo, como uma das variáveis da psicologia positiva, emerge hoje em dia como um elemento próprio

que influencia a maneira como se gerem as mudanças e dificuldades da vida (Inocêncio, 2013).

Alguns estudos referentes ao otimismo têm como âmbito compreender os mecanismos que estão associados às expectativas que as pessoas apresentam em relação ao futuro. É sugerida a adoção de uma visão positiva como ferramenta essencial para a saúde e para o bem-estar. Já uma visão pessimista é propensa a que a pessoa desenvolva problemas psicológicos como a ansiedade, a depressão e as dificuldades de relacionamento social (Laginha, 2015).

Outros estudos consideram o otimismo como componente do capital psicológico, em conjunto com a esperança, a resiliência e a eficácia (Bakker & Schaufali, 2008). Em 2000, Seligman verificou que o otimismo estava significativamente e positivamente relacionado ao desempenho profissional; em 2007, Luthans e Youssef (2007) concluíram que o otimismo poderia estar relacionado com o desempenho profissional, a satisfação e a felicidade e, em 2008, Luthans, Norman, Avolio e Avey encontraram também uma relação significativa entre o otimismo e o desempenho. Mais recentemente, Carlomagno et al. (2014) encontraram associações positivas entre o otimismo e o desempenho, o que sugere que ser otimista tem impacto na realização de um trabalho bem feito, mal feito ou não feito, o que, por seu lado, indica que trabalhadores otimistas apresentam maior qualidade nos resultados já que têm tendência a ser mais focadas e a acreditar que, apesar das dificuldades, podem alcançar os seus objetivos. Neste sentido, trabalhadores mais otimistas demonstram maior motivação e empenham mais esforços na realização das tarefas que lhes são atribuídas, o que poderá ter como consequência um melhor desempenho profissional.

Görgens-Ekermans e Steyn (2016), verificaram que as avaliações emocionais positivas originadas pelo otimismo podem resultar em sentimentos significativos (no comprometimento com o trabalho, por exemplo) e podem produzir um melhor bem-estar subjetivo (ou seja, saúde psicológica e maior satisfação).

Têm-se verificado associações significativas entre o otimismo, o bem-estar subjetivo e a adaptabilidade de carreira, o que sugere que ser otimista parece contribuir para o aumento do nível de bem-estar subjetivo e para uma maior adaptabilidade de carreira (Laginha, 2015). Parecem então existir influências (diretas e indiretas) entre o otimismo

e o bem-estar subjetivo, o que enfatiza o importante papel do otimismo na saúde psicológica. Há também a indicação de que otimismo influencia diretamente a saúde psicológica através do comprometimento com o trabalho e que este efeito de mediação é consistente com relatos de outros autores nos quais os recursos pessoais (como o otimismo, a autoeficácia e a autoestima baseada na organização) são preditores do comprometimento no trabalho. A satisfação com a vida profissional pode ser prevista diretamente pelo comprometimento e pelo envolvimento organizacional (Görgens-Ekermans & Steyn, 2016).

II - INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

5. Objetivos e hipóteses de investigação

Considerando a revisão teórica apresentada anteriormente, este estudo parte do princípio que a existência e adoção de políticas de marketing interno e o clima psicossocial de segurança têm implicações ao nível do comprometimento organizacional, do envolvimento e do otimismo de carreira. Assim, são objetivos deste trabalho:

- Analisar o clima psicossocial de segurança percebido pelos trabalhadores;
- Analisar o tipo de marketing interno nas empresas em estudo;
- Analisar o clima psicossocial de segurança e o tipo de marketing sobre o comprometimento organizacional, o envolvimento no trabalho e o otimismo de carreira dos colaboradores.

As pessoas são um dos fatores diferenciadores das organizações e, quanto mais alinhado com a visão da organização o trabalhador estiver, maior será o seu comprometimento com ela. O clima de segurança organizacional pode ser influenciado pela perceção que os colaboradores têm, particularmente, devido à forma como as organizações procedem, ao nível das suas políticas e vias de comunicação, tal como referido por Niskanen (1994, citado por Sintra, 2013). O marketing interno tem por base a comunicação interna, é um processo que envolve a troca de informação ou informações com o público interno (Mendes, 2004). Neste sentido, formulámos a seguinte hipótese:

H₁: O clima psicossocial de segurança contribui para o marketing interno

Simon e Coltre (2012) referem que as empresas procuram essencialmente pessoas comprometidas com a organização e que esta é uma variável de relevo com impacto direto na eficácia e na produtividade organizacional. Podemos também encontrar indícios de que as características pessoais de otimismo, esperança e autoeficácia estão associadas ao envolvimento no trabalho (Pacico, 2013), bem como, o envolvimento e o otimismo são algumas das características essenciais na gestão positiva de trabalhadores

(Villavicencio-Ayub et al., 2015). Sendo todas estas características procuradas pelas organizações, formulámos a seguinte hipótese:

H₂: O comprometimento organizacional, o envolvimento no trabalho e o otimismo de carreira estão correlacionados

Cohen et al. (1975) e Díaz e Cabrera (1997), verificaram que o clima de segurança positivo está associado a movimentações de investimento em segurança no trabalho. Rebocho et al. (2011) sugerem que os recursos laborais podem ter um papel facilitador para o comprometimento no trabalho. Neste sentido, formulámos a seguintes hipóteses:

H_{3a}: O clima psicossocial de segurança contribui positivamente para o comprometimento afetivo

H_{3b}: O clima psicossocial de segurança contribui positivamente para o comprometimento normativo

H_{3c}: O clima psicossocial de segurança contribui negativamente para o comprometimento instrumental

Existe por, parte de vários autores, discordância sobre se o clima de segurança deve ser limitado à perceção que os trabalhadores têm da gestão e à maneira como a gestão concilia produtividade e segurança, ou se o papel da gestão da segurança poderá ser incorporado noutras questões, tais como a perceção de risco, o envolvimento do trabalhador, a responsabilidade dos trabalhadores, a perceção do ambiente físico e a comunicação no trabalho (e.g. Cox, 1991; Williamson, Feyer, Cairns, & Biancotti, 1997; Cheyne, Cox, Oliver, & Tomas, 1998; Lee, 1998; Mearns, Flin, Gordon, & Fleming, 1998). Nesse sentido, considerou-se importante relacionar o clima de segurança, não só o envolvimento no trabalho, como também com o otimismo.

H₄: O clima psicossocial de segurança contribui positivamente para o envolvimento no trabalho

H₅: O clima psicossocial de segurança contribui positivamente para o otimismo de carreira

Comportamentos orientados para o mercado interno são tipificados por atividades de marketing dirigidas aos trabalhadores que lidam com os clientes das empresas. A orientação para o mercado interno tem implicações para aspetos internos do

desempenho organizacional, tais como retenção de trabalhadores (Tansuhaj, Wong, & McCullough, 1987), motivação e moral dos trabalhadores, satisfação dos trabalhadores (Piercy, 1995) e comprometimento organizacional (Piercy & Morgan, 1990).

Alguns autores (e.g. Azêdo & Alves, 2013) afirmam ainda que o marketing interno influencia a satisfação profissional, o comportamento orientado para o cliente, o suporte organizacional, o comprometimento organizacional e a socialização dos grupos de trabalho, o que, por sua vez, irá influenciar a satisfação do cliente. Alfaiate e Santos (2016), num estudo que pretendia analisar o impacto da liderança ética e do marketing interno na satisfação e no comprometimento, verificaram também que o marketing interno contribui positivamente para o comprometimento organizacional, especialmente o afetivo e o normativo. Neste sentido, foram formuladas as seguintes hipóteses:

H_{6a}: O marketing interno contribui positivamente para o comprometimento afetivo

H_{6b}: O marketing interno contribui positivamente para o comprometimento normativo

H_{6c}: O marketing interno contribui negativamente para o comprometimento instrumental

Görgens-Ekermans e Steyn (2016), sugerem que otimismo influencia diretamente a saúde psicológica e que recursos pessoais, como o otimismo e a autoeficácia têm efeito na capacidade que o trabalhador tem de experienciar um trabalho significativo (envolvimento com a tarefa e o compromisso com a organização). Segundo Ferreira (2012), a capacidade de se envolver no trabalho é uma das características fundamentais para a inovação, o custo e a qualidade dos produtos ou serviços que uma empresa pode oferecer, que, considerando as constantes alterações globais, são soluções muito procuradas pelas organizações.

Tendo em conta que a gestão de recursos humanos tem um papel importante no marketing interno da organização através das suas funções de gestão de carreiras, formação, recrutamento e seleção, remuneração ou motivação (Ferreira, 2012), pareceu-nos pertinente verificar se:

H7: O marketing interno contribui positivamente para o envolvimento no trabalho

H8: O marketing interno contribui positivamente para o otimismo de carreira

O modelo de análise deste estudo está ilustrado na figura 5.1.

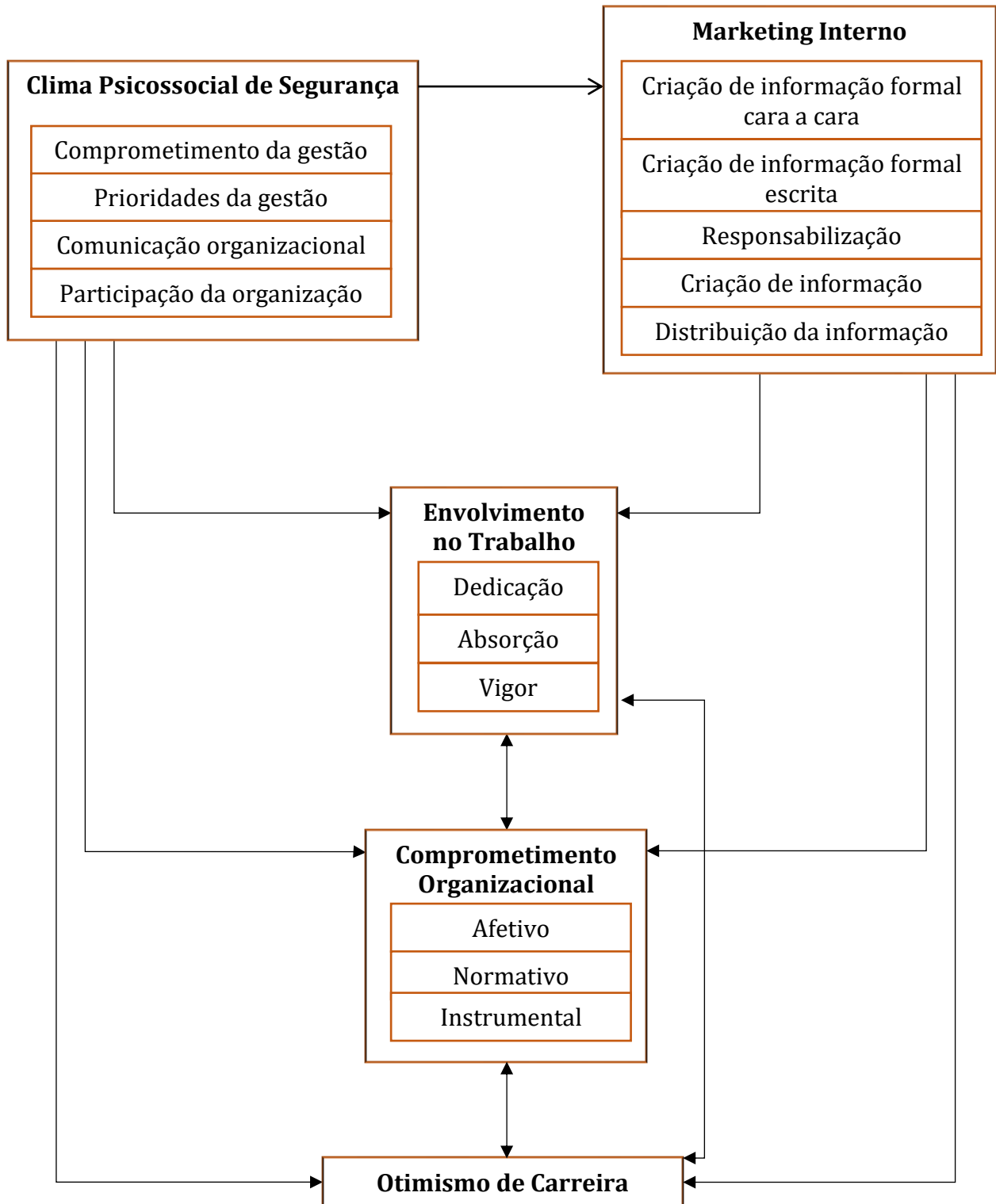


Figura 5.1 Modelo de análise da investigação

6. Metodologia

6.1. Amostra

A amostra recolhida é composta por trabalhadores do setor privado (n=85) e do setor público/função pública (n=47), totalizando 132 inquiridos. Destes, 96,04% (n=129) são de nacionalidade portuguesa e apenas três, 96% (n=3) de outras nacionalidades.

A participação feminina foi de 59,09% (n=78), ao passo que a participação masculina correspondeu a 40,91% (n=54) do total dos participantes. As idades dos inquiridos situam-se entre os 20 e os 62 anos, sendo a média 38,88 anos (desvio padrão=8,76).

Os dados relativos ao estado civil indicam que 43,94% (n=58) dos inquiridos são solteiros(as), 44,70% (n=59) são casados(as) ou estão em união de facto e 11,36% (n=19) são divorciados(as) ou estão viúvos(as).

No que se refere ao tempo de vida profissional, 14% dos inquiridos (n=19) iniciaram a sua vida profissional há menos de cinco anos, 15% (n=20) têm entre cinco a dez anos de vida profissional, 21% (n=28) têm entre dez a 15 anos de vida profissional e 49% (n=65) iniciaram a sua vida profissional há mais de 15 anos.

Em relação o tempo de trabalho na empresa atual, 48% (n=63) dos participantes tem menos de cinco anos de trabalho na empresa, 14% (n=19) tem entre cinco a 10 anos de serviço na empresa, 15% (n=20) tem entre dez a 15 anos e 23% (n=30) tem mais de 15 anos de serviço na empresa.

Relativamente às habilitações literárias, 2% (n=3) dos participantes possuem o 1º Ciclo do Ensino Básico, 1% (n=1) possui o 2º Ciclo do Ensino Básico, 4% (n=5) possuem o 3º Ciclo do ensino Básico, 27% (n=35) concluiu o Ensino Secundário, 44% (n=58) possui pelo menos uma Licenciatura, 20% (n=27) possui pelo menos um Mestrado e 2% (n=3) possui Doutoramento. Esta informação existe representada na figura 6.1.

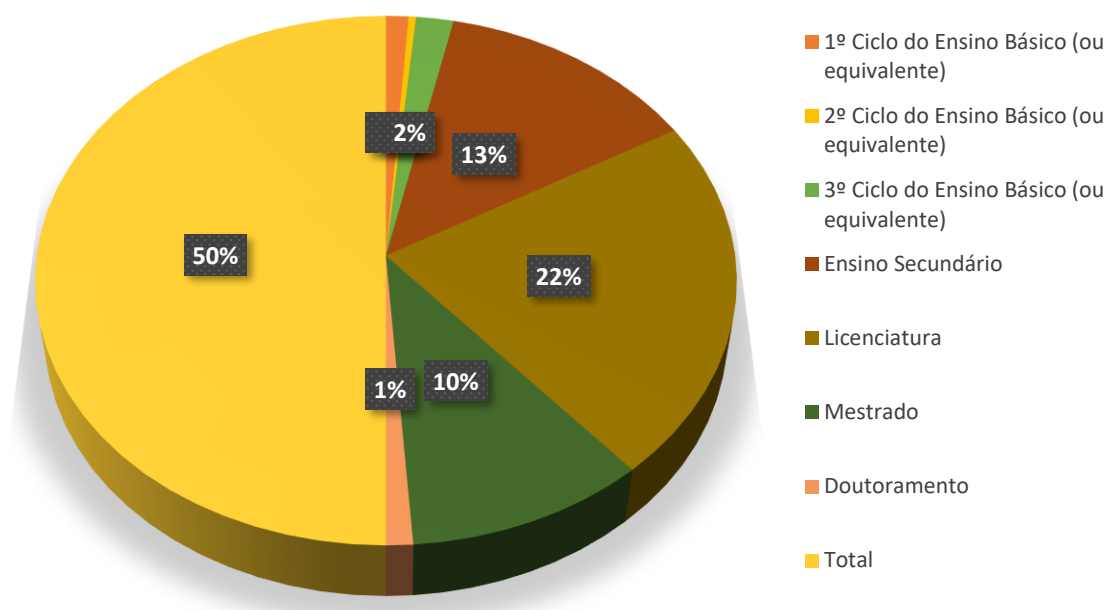


Figura 6.1 Distribuição da amostra por habilitação literária (%)

6.2. Instrumentos

Tendo em conta os objetivos do estudo, procurámos escalas validadas que se adaptassem. Construámos assim questionário composto por cinco instrumentos mais uma parte para recolha de aspetos sociodemográficos.

6.2.1. Escala de Envolvimento no Trabalho (Schaufeli & Bakker, 2003)

Para medir o envolvimento recorreremos ao Questionário de Envolvimento no Trabalho (UWES²) de Schaufeli e Bakker (2003). É um instrumento específico para medir o envolvimento no trabalho e consiste numa escala tipo *Likert* de sete pontos (0 a 7), entre *Nunca/Nenhuma* (0) vez e *Sempre/Todos os dias* (7), com dezassete afirmações (Anexo 1). Esta escala mede três dimensões do envolvimento no trabalho: Vigor, Dedicção e Absorção. Mais concretamente, as afirmações 1, 4, 8, 12, 15 e 17 avaliam o vigor e apresentam uma consistência interna de 0,84; as afirmações 2, 5, 7, 10 e 13

² Utrecht Work Engagement Scale

avaliam a dedicação e apresentam uma consistência interna de 0,89; e as afirmações 3, 6, 9, 11, 14 e 16 avaliam a absorção e apresentam uma consistência interna de 0,84.

Neste estudo, a dimensão Vigor apresenta uma consistência interna de 0,804, a dimensão Dedicção apresenta uma consistência interna de 0,914 e a dimensão Absorção apresenta uma consistência interna de 0,824.

6.2.2. Escala Psicossocial do Clima de Segurança (Hall, Dollard, & Coward, 2010)

Recorremos à Escala Psicossocial do Clima de Segurança (PSC-12) de Hall, Dollard e Coward (2010) para avaliar o Clima Psicossocial de Segurança (Anexo 2). Também se trata de uma escala tipo *Likert* de cinco pontos (1-5), entre *Discordo Fortemente* (1) e *Concordo Fortemente* (5), com doze afirmações. Os itens 1 a 3 pretendem avaliar o Comprometimento da gestão e apresentam uma consistência interna de 0,88; os itens 4 a 6 pretendem avaliar as Prioridades da gestão, apresentando uma consistência interna de 0,90; os itens 7 a 9 pretendem avaliar a Comunicação organizacional e apresentam uma consistência interna de 0,80; e, finalmente, os itens 10 a 12 pretendem avaliar a Participação da organização e apresentam uma consistência interna de 0,94.

A adaptação para a versão portuguesa realizou-se em conformidade com as recomendações de Muñiz, Elosua e Hambleton (2013). A escala foi traduzida de inglês para português e, em seguida realizada a sua respetiva retradução, com recurso a especialistas na língua.

De forma a verificar como se comportava, bem como se os itens eram claros, foi realizado um pré-teste junto de 70 participantes, os quais não foram incluídos na amostra do presente estudo. Foram sugeridos alguns ajustamentos de linguagem. Os dados recolhidos foram analisados através do programa SPSS (versão 21.0) e no programa SPSS AMOS (versão 21.0). As propriedades psicométricas foram exploradas através do teste da estrutura da escala recorrendo a uma análise fatorial confirmatória.

Em seguida descrevemos os indicadores de ajuste considerados e os valores obtidos para cada um deles.

O qui-quadrado (χ^2) corresponde à probabilidade de ajustamento dos dados ao modelo teórico (o modelo será tanto mais fraco quando maior for este valor). Uma vez

que os valores podem ser afetados pelo tamanho da amostra, considera-se como mais adequada a razão entre o χ^2 e os graus de liberdade correspondentes (χ^2/gl). Valores entre 2 e 3 indicam um modelo teórico adequado e, neste caso, obtivemos o valor de 1,796 com $p=0,001$.

O CFI - Comparative Fit Index é um índice comparativo adicional de ajuste ao modelo que pode variar entre 0 e 1, quanto mais próximo de 1 melhor o ajustamento (Byrne, 2010). Neste estudo, o valor obtido foi 0,975, o que indica um ajustamento adequado.

A RMSEA - Root-Mean Square Error of Aproximation caracteriza-se por um intervalo de confiança de 90% (IC90). Assume-se que o valor ideal para este indicador se situe entre 0,05 e 0,08 (Maccallum, Browne, & Sugawara, 1996) e, neste caso, valor obtido foi 0,048.

A SRMR - Standardized Root-Mean Square Residual corresponde à medida da média dos resíduos normalizados e um ajustamento adequado do modelo é indicado por valores inferiores a 0,05 (Hu & Bentler, 1999). No nosso estudo, o obtivemos o valor de 0,048.

O resultado da análise fatorial confirmatória está representado na figura 6.2.

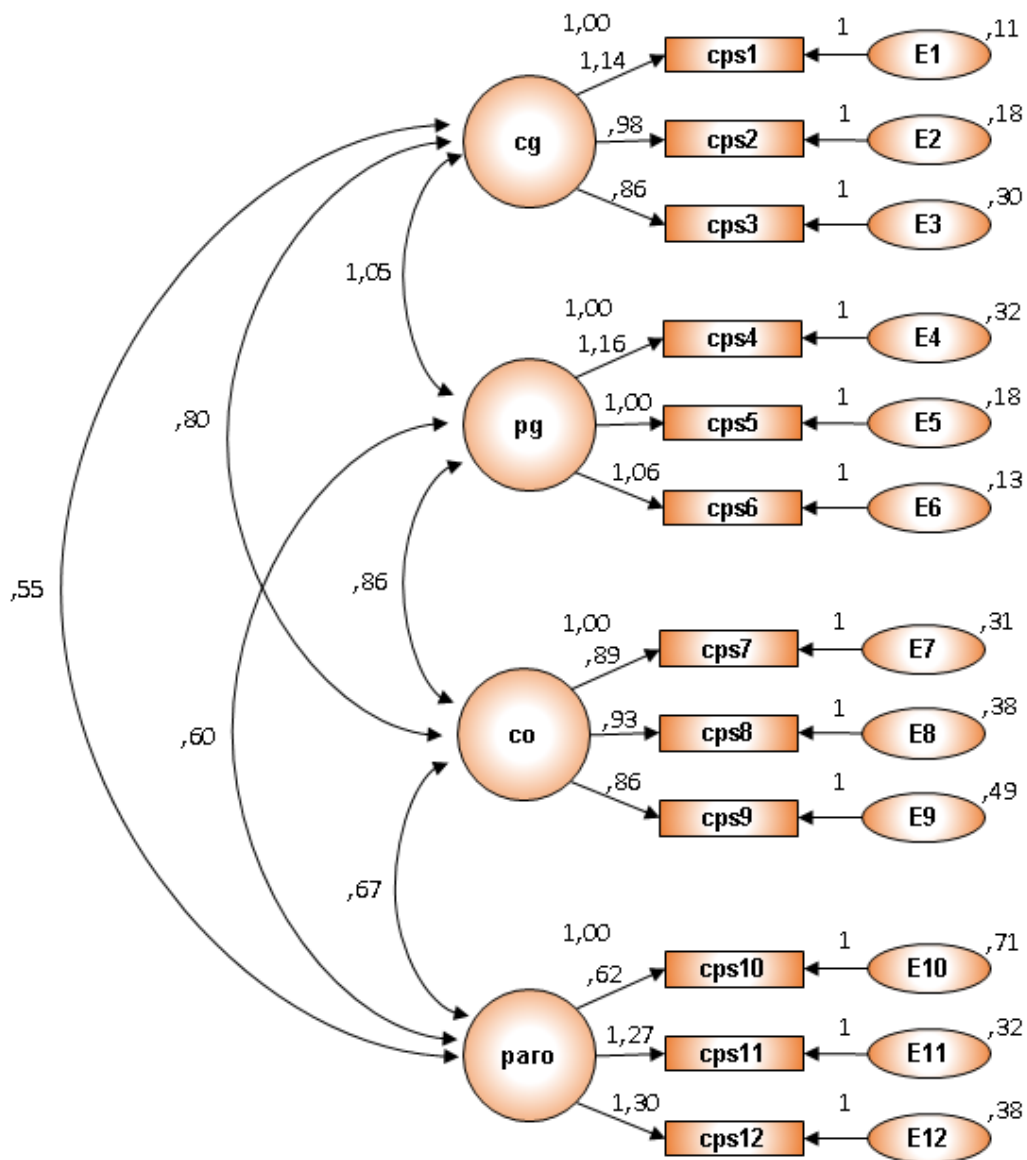


Figura 6.2 Modelo fatorial adaptado para a escala de Clima Psicossocial de Segurança

Legenda: cg=comprometimento da gestão; pg=prioridades da gestão; co=comunicação organizacional; paro=participação da gestão.

As boas características psicométricas observadas contribuíram para que esta adaptação da escala fosse integrada no presente estudo.

Importa referir ainda que, no presente estudo, a consistência interna de cada dimensão foi de 0,936 – Comprometimento da gestão, 0,944 – Prioridades da gestão, 0,850 – Comunicação organizacional e 0,844 – Prioridades da gestão.

6.2.3. Escala de Orientação de Marketing Interno (Lings & Grennley, 2005)

Para analisar o marketing interno houve recurso à escala de Orientação de Marketing Interno (Lings & Greenley, 2005), na sua adaptação para a população portuguesa de Santos e Gonçalves (2010).

Na versão de Lings e Greenley (2005) a escala era composta por 42 itens e apresentava níveis de consistência interna entre os 0.81 e 0.78.

Na escala adaptada à população portuguesa (Anexo 3) existem 16 itens cujas respostas se obtêm através de uma escala tipo Likert de sete pontos (1-7), entre *Discordo totalmente* (1) e *Concordo totalmente* (7). Estão presentes cinco dimensões: criação de informação formal cara-a-cara (itens 1, 2 e 3, com uma consistência interna de 0,80), criação de informação formal escrita (itens 4, 5 e 6, com uma consistência interna de 0,75), responsabilização (itens de 7, 8 e 9, com uma consistência interna de 0,79), a criação de informação informal (itens 10, 11, 12 e 13, com uma consistência interna de 0,81) e distribuição da informação (itens 14, 15 e 16, com uma consistência interna de 0,78).

No nosso estudo a consistência interna por dimensão foi de 0,874 para criação de informação formal escrita cara-a-cara; 0,855 para criação de informação formal escrita; 0,955 para responsabilização; 0,919 para criação de informação informal e 0,847 para distribuição da informação.

6.2.4. Escala de Comprometimento Organizacional (Rego, Cunha, & Souto, 2005)

Para a quarta parte foi utilizada a Escala de Comprometimento Organizacional de Rego, Cunha e Souto (2005), que é uma escala tipo *Likert* de seis pontos (1-6), entre *A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim* (1) e *A afirmação aplica-se completamente a mim* (6), com doze afirmações (Anexo 4). Esta escala abrange as dimensões de comprometimento afetivo (itens 3, 5, e 7, com uma consistência interna de 0,85), comprometimento normativo (itens 1, 4 e 12, com uma consistência interna de 0,76) e comprometimento instrumental (itens 2, 8, 9 e 11, com uma consistência interna de 0,86).

Neste estudo, a dimensão comprometimento afetivo apresenta uma consistência interna de 0,912; a dimensão comprometimento normativo apresenta uma consistência interna de 0,812 e a dimensão comprometimento instrumental apresenta uma consistência interna de 0,858.

A adaptação portuguesa por Rego e colegas tem sido replicada noutros estudos que confirmam a estrutura tridimensional do conceito de comprometimento organizacional, bem como a acuidade do instrumento de medida destas três dimensões (Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008).

6.2.5. Escala de Otimismo de Carreira (Hennessey, 2008)

Recorremos à escala de Otimismo de Carreira (Anexo 5), composta por 5 afirmações, equivalentes às afirmações propostas por Hennessey (2008), às quais os inquiridos respondiam através de uma escala de *Likert* de 5 pontos (1-5), entre *Nada confiante* (1) e *Totalmente confiante* (5). A escala original apresentava uma consistência interna de 0,69 e no nosso estudo apresenta uma consistência interna de 0,873.

6.2.6. Dados sociodemográficos

A última parte corresponde a informação sociodemográfica (Apêndice A). Neste ponto o objetivo foi recolher a nacionalidade, género, idade, estado civil e escolaridade, bem como informação sobre a situação profissional (profissão, sistema em que se insere a atividade profissional, tempo de vida profissional, tempo de trabalho na empresa atual). Para a maior parte destes campos, as respostas foram dadas através da seleção de opções pré-definidas de maneira a minimizar a probabilidade de recebermos respostas imprecisas.

6.3. Procedimento

Para a recolha de dados necessários a esta investigação foi criado um questionário de preenchimento online criado com recurso à ferramenta de criação de questionários da Google Inc.. Este questionário iniciava com um texto explicativo com a nossa apresentação, âmbito do estudo, objetivo da análise, informação sobre confidencialidade e utilização dos dados recolhidos, e duração prevista para resposta. Aplicaram-se os instrumentos indicados em seguida. Após o preenchimento completo do questionário, era possível submetê-lo e terminar assim a participação. O questionário foi aplicado num período de três meses a uma amostra recolhida por e-mail através da técnica de bola de neve.

Concluído o processo de recolha de informação, a informação colocada nos questionários foi extraída para uma folha de cálculo (Microsoft Office Excel) de modo a ser possível passar à próxima fase do estudo, a análise dos dados. Os dados foram analisados com auxílio do software SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), versão 23.0, com recurso à estatística descritiva, correlacional e inferencial.

7. Resultados

7.1. Análise descritiva

Os trabalhadores inquiridos, têm, em média, 3,05 anos de experiência profissional e 2,11 anos de permanência na empresa atual. Por setor, os trabalhadores do Setor Privado têm, em média, 2,75 anos de experiência profissional e 1,63 anos de permanência na empresa atual, ao passo que, em média, os trabalhadores do Setor Público/Função Pública têm 3,60 anos de experiência profissional e 3 anos de permanência na empresa atual.

No que diz respeito à faixa etária, os trabalhadores do Setor Privado têm, em média, 36,21 anos e os do Setor Público/Função Pública têm 43,62 anos.

7.1.1. Análise Descritiva da Escala de Envolvimento no Trabalho

A análise do Envolvimento no trabalho apresenta-se na tabela 7.1.

Tabela 7.1 Estatística descritiva para as dimensões do Envolvimento no Trabalho

Envolvimento no Trabalho	Mínimo	Máximo	Média (\bar{X})	Desvio Padrão (DP)
Vigor	0	6	4,40	1,326
Dedicação	0	6	4,27	1,449
Absorção	0	6	4,06	1,500

No que diz respeito à escala de Envolvimento no Trabalho, verifica-se que a dimensão *Vigor* apresenta a média mais elevada, acima do ponto central, e o menor desvio padrão ($\bar{X}=4,40$ e DP =1,326). A dimensão *Dedicação* apresenta uma média de 4,27 e um desvio padrão de 1,449 e a dimensão *Absorção* apresenta uma média de 4,06 com um desvio padrão de 1,500.

7.1.2. Análise Descritiva da Escala de Clima Psicossocial de Segurança

A tabela 7.2 apresenta a análise para a escala de Clima Psicossocial de Segurança, conforme tabela 7.2,

Tabela 7.2 Estatística descritiva para as dimensões do Clima Psicossocial de Segurança

Clima Psicossocial de Segurança	Mínimo	Máximo	Média (\bar{X})	Desvio Padrão (DP)
Comprometimento da gestão	1	5	2,85	1,106
Prioridades da gestão	1	5	2,86	1,191
Comunicação organizacional	1	5	2,58	1,113
Participação da organização	1	5	2,23	1,169

As médias mais elevadas correspondem à dimensão *Comprometimento da gestão* ($\bar{X}=2,85$) e *Prioridades da Gestão* ($\bar{X}=2,86$), sendo que a dimensão *Comunicação organizacional* apresenta uma média de 2,58 (DP=1,113) e a dimensão *Participação da organização* apresenta uma média de 2,23 (DP=1,169).

7.1.3. Análise Descritiva da Escala de Marketing Interno

A tabela 7.3 apresenta os valores obtidos para as dimensões da escala de Marketing Interno.

Tabela 7.3 Estatística descritiva para as dimensões de Marketing Interno

Marketing Interno	Mínimo	Máximo	Média (\bar{X})	Desvio Padrão (DP)
Criação de informação formal cara a cara	1	7	3,49	1,894
Criação de informação formal escrita	1	7	3,06	1,778
Responsabilização	1	7	3,68	1,783
Criação de informação informal	1	7	3,52	1,894
Distribuição da informação	1	7	3,37	1,770

As médias/desvio padrão mais elevadas correspondem às dimensões *Responsabilização* ($\bar{X}=3,68$ e DP=1,783), *Criação de informação informal* ($\bar{X}=3,52$ e

DP=1,894) e *Criação de informação formal cara a cara* (\bar{X} =3,49 e DP=1,894). As médias mais baixas, abaixo do ponto central da escala, são da dimensão *Distribuição de informação* com \bar{X} =3,37 e DP=1,770 e *Criação de informação formal escrita* que apresenta \bar{X} =3,06 e DP=1,778.

7.1.4. *Análise Descritiva da Escala de Comprometimento Organizacional*

Os valores obtidos para as dimensões da escala de Comprometimento Organizacional estão apresentados na tabela 7.4.

Tabela 7.4 Estatística descritiva para as dimensões do Comprometimento Organizacional

Comprometimento Organizacional	Mínimo	Máximo	Média (\bar{X})	Desvio Padrão (DP)
Comprometimento Afetivo	1	6	4,52	1,402
Comprometimento Normativo	1	6	3,55	1,644
Comprometimento Instrumental	1	6	2,94	1,627

Podemos verificar que a dimensão de *Comprometimento Afetivo* tem a maior média e o menor desvio padrão (\bar{X} =4,52 e DP=1,402). A dimensão *Comprometimento Normativo* apresenta média de 3,55 e de desvio padrão de 1,644. A dimensão *Comprometimento Instrumental* apresenta uma média abaixo do ponto central da escala (\bar{X} = 2,9; DP = 1,627).

7.1.5 *Análise Descritiva da Escala de Otimismo de Carreira*

Relativamente à escala de Otimismo de Carreira, podemos encontrar os valores na tabela 7.5.

Tabela 7.5 Estatística descritiva para a escala do Otimismo de Carreira

	Mínimo	Máximo	Média (\bar{X})	Desvio Padrão (DP)
Otimismo de Carreira	1	5	3,73	1,161

Observa-se um valor médio de 3,73, com desvio padrão de 1,161.

7.2. Análise correlacional

Para esta análise, investigámos as associações existentes entre as variáveis Envolvimento no Trabalho, Clima Psicossocial de Segurança, Marketing Interno, Comprometimento Organizacional e Otimismo de Carreira através do estudo dos valores dos coeficientes de *Pearson*. Os resultados estão dispostos na tabela 7.6.

Numa primeira análise, podemos verificar que muitas das variáveis em estudo se encontram correlacionadas significativamente ($p=0,000$). De um modo geral, as dimensões de cada escala apresentam correlações moderadas e, como seria de esperar, podem observar-se correlações fortes entre as diferentes dimensões de cada um dos instrumentos e a medida global correspondente (Pestana & Gageiro, 2008). Estas correlações serão pormenorizadas em seguida.

As três dimensões do Envolvimento no Trabalho (Dedicação, Absorção e Vigor), apresentam entre si correlações fortes (entre $r=0,791$ e $r=0,862$) o que indica clara associação entre estas dimensões, conforme referido por alguns autores (Schaufelli et al., 2002; Siqueira, Martins, Orengo, & Souza, 2014). Na relação destas dimensões com as dimensões do Clima Psicossocial de Segurança, com as dimensões do Marketing interno, com o Otimismo de Carreira e com a dimensão Comprometimento Normativo (Comprometimento Organizacional), podemos verificar correlações fracas positivas no geral (com r entre 0,285 e 0,514). Já com a dimensão Comprometimento Afetivo (Comprometimento Organizacional) as correlações são moderadas positivas e com o Comprometimento Instrumental (Comprometimento Organizacional) as correlações são fracas negativas ($r_{\text{máx}}=0,577$).

Relativamente às dimensões do Clima Psicossocial de Segurança, também se verifica que todas apresentam correlações moderadas positivas entre si (r entre 0,571 e 0,873). Com exceção da dimensão Criação de Informação Formal Escrita que apresenta uma correlação fraca positiva ($r=0,453$), as restantes dimensões do Marketing Interno apresentam correlações moderadas positivas com as dimensões do Clima Psicossocial de Segurança. Com as variáveis Comprometimento Afetivo e Comprometimento Normativo do Comprometimento Organizacional, no geral, as correlações são fracas e positivas (r entre 0,210 e 0,478), ao passo que com a dimensão Comprometimento Instrumental as correlações são fracas positivas para as dimensões Comunicação

Organizacional e Participação da Organização ($r=0,001$ e $r=0,012$, respetivamente) e fracas negativas para as dimensões Comprometimento da Gestão e Prioridades da Gestão ($r=-0,104$ e $r=-0,060$, respetivamente). Relacionando as dimensões do Clima Psicossocial de Segurança e o Otimismo de Carreira: Comprometimento da Gestão e Prioridades da Gestão apresentam correlações fracas positivas ($r=0,054$ e $r=0,086$, respetivamente); Comunicação Organizacional e Participação da Gestão apresentam correlações fracas positivas ($r=0,184$ e $r=0,171$, respetivamente).

Após a análise das dimensões do Marketing Interno entre si verificamos que Criação da Informação Formal Cara a Cara, Criação de Informação Formal Escrita e Responsabilização apresentam correlações fortes positivas com a dimensão Criação de Informação Formal ($r=0,830$, $r=0,806$ e $r=0,839$, respetivamente). Este tipo de correlação também é verificado entre as dimensões Distribuição da Informação e Criação da Informação Informal ($r=0,860$). As restantes correlações entre as dimensões do Marketing Interno são moderadas positivas (r entre $0,678$ e $0,790$). As dimensões Criação de Informação Formal Escrita e Distribuição da Informação apresentam correlações moderadas positivas com a dimensão Comprometimento Afetivo do Comprometimento Organizacional ($r=0,538$ e $r=0,504$, respetivamente), sendo que as restantes relações entre as dimensões do Marketing Interno e estas duas dimensões são fracas positivas. Com a dimensão Comprometimento Instrumental (Comprometimento Organizacional) todas as dimensões do Marketing Interno apresentam correlações fracas negativas (r entre $-0,040$ e $-0,139$). No geral, estas dimensões correlacionam-se com o Otimismo de Carreira de forma fraca positiva.

Em relação ao Comprometimento Organizacional, as dimensões Comprometimento Afetivo e Comprometimento Normativo apresentam entre si uma correlação moderada positiva ($r=0,658$). A dimensão Comprometimento Instrumental apresenta uma correlação fraca negativa com a dimensão Comprometimento Afetivo ($r=-0,171$) e uma correlação fraca negativa com a dimensão Comprometimento Normativo ($r=-0,032$). O Otimismo de Carreira apresenta correlações fracas positivas com as dimensões Comprometimento Afetivo ($r=0,280$) e Comprometimento Normativo ($r=0,270$), e com a dimensão Comprometimento Instrumental apresenta uma correlação fraca negativa ($r=-0,185$).

Neste estudo, analisando a matriz de correlações, não identificamos problemas de multicolinearidade, uma vez que não se verificam correlações demasiado fortes entre variáveis; exceto, é claro, nas relações de cada variável com as respetivas dimensões (Pestana & Gageiro, 2008).

Tabela 7.6 Correlação entre as variáveis em estudo

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Envolvimento no Trabalho	1.Vigor	1															
	2.Dedicação	0,862**	1														
	3.Absorção	0,791**	0,783**	1													
Clima Psicossocial de Segurança	4.Comprometimento da Gestão	0,439**	0,396**	0,312**	1												
	5.Prioridades da Gestão	0,394**	0,377**	0,330**	0,873**	1											
	6.Comunicação Organizacional	0,449**	0,428**	0,398**	0,738**	0,767**	1										
	7.Participação da Organização	0,322**	0,300**	0,285**	0,571**	0,622**	0,761**	1									
Marketing Interno	8.Criação Informação Formal Cara a Cara	0,494**	0,503**	0,495**	0,516**	0,514**	0,615**	0,585**	1								
	9.Criação Informação Formal Escrita	0,339**	0,342**	0,375**	0,453**	0,540**	0,618**	0,663**	0,787**	1							
	10.Responsabilização	0,387**	0,430**	0,404**	0,531**	0,552**	0,552**	0,521**	0,790**	0,742**	1						
	11.Criação Informação Informal	0,460**	0,476**	0,496**	0,669**	0,709**	0,686**	0,634**	0,830**	0,806**	0,839**	1					
	12.Distribuição da Informação	0,397**	0,392**	0,409**	0,742**	0,766**	0,725**	0,613**	0,678**	0,684**	0,688**	0,860**	1				
Comprometimento Organizacional	13.Comprometimento Afetivo	0,531**	0,577**	0,521**	0,525**	0,478**	0,379**	0,210*	0,438**	0,313**	0,496**	0,538**	0,504**	1			
	14.Comprometimento Normativo	0,474**	0,514**	0,498**	0,365**	0,339**	0,385**	0,279**	0,467**	0,346**	0,403**	0,476**	0,348**	0,658**	1		
	15.Comprometimento Instrumental	-0,208*	-0,235**	-0,171*	-0,104	-0,060	0,001	0,012	-0,139	-0,015	-0,040	-0,116	-0,110	-0,171	-0,032	1	
	16.Otimismo de Carreira	0,513**	0,486**	0,474**	0,054	0,086	0,184*	0,171	0,365**	0,268**	0,334**	0,246**	0,106	0,280**	0,270**	-0,185*	1

Nota: * $p \leq 0,05$ e ** $p \leq 0,01$

7.3. Análise inferencial

Pretendemos analisar o contributo explicativo de umas variáveis sobre outras, razão pela qual há recurso a análises de regressão (Pestana & Gageiro, 2008). Desta forma pretende-se determinar se existe relação entre elas, a intensidade da sua relação e prever os valores da variável explicada (Malhotra, 2010). Foram validados os pressupostos de normalidade dos resíduos, homocedasticidade e não autocorrelação dos resíduos, associados à utilização dos modelos de regressão linear (Pestana & Gageiro, 2008).

A Tabela 7.7 apresenta a determinação das dimensões do Clima Psicossocial de Segurança sobre o Marketing Interno.

Tabela 7.7 Análise de Regressão do Clima Psicossocial de Segurança sobre o Marketing Interno

	Coeficientes				
	β	t	p	r ²	p
Criação de Informação Formal Cara a Cara					
Comprometimento da Gestão	0,155	1,090	0,278	0,419	0,000
Prioridades da Gestão	-0,039	-0,256	0,798		
Comunicação Organizacional	0,319	2,435	0,016		
Participação da Organização	0,278	2,655	0,009		
Criação de Informação Formal Escrita					
Comprometimento da Gestão	-0,191	-1,446	0,151	0,485	0,000
Prioridades da Gestão	0,262	1,856	0,066		
Comunicação Organizacional	0,226	1,831	0,069		
Participação da Organização	0,439	4,449	0,000		
Responsabilização					
Comprometimento da Gestão	0,140	0,941	0,348	0,368	0,000
Prioridades da Gestão	0,187	1,194	0,235		
Comunicação Organizacional	0,139	1,019	0,310		
Participação da Organização	0,219	2,007	0,047		
Criação de Informação Informal					
Comprometimento da Gestão	0,133	1,098	0,274	0,578	0,000
Prioridades da Gestão	0,324	2,527	0,013		
Comunicação Organizacional	0,163	1,462	0,146		

Participação da Organização	0,232	2,598	0,010		
Distribuição da Informação					
Comprometimento da Gestão	0,261	2,410	0,017		
Prioridades da Gestão	0,317	2,771	0,006		
Comunicação Organizacional	0,218	2,184	0,031	0,662	0,000
Participação da Organização	0,098	1,228	0,222		

Verifica-se que o Clima Psicossocial de Segurança tem um peso significativo sobre qualquer uma das dimensões do Marketing Interno ($p=0,000$). A dimensão do Marketing Interno mais explicada pelo Clima Psicossocial de Segurança é a Distribuição de Informação (66,2%), sendo que a variável Prioridades da Gestão é a que contribui de forma mais significativa ($p=0,006$). Pode ainda aferir-se que a variável Participação da Organização influencia significativamente as dimensões Criação de Informação Formal Cara a Cara ($p=0,009$) e Criação de Informação Formal Escrita ($p=0,000$).

Na Tabela 7.8 pode ler-se a determinação das dimensões do Clima Psicossocial de Segurança sobre o Comprometimento Organizacional.

Tabela 7.8 Análise de Regressão do Clima Psicossocial de Segurança sobre o Comprometimento Organizacional

	Coeficientes				
	β	t	p	r ²	p
Comprometimento Afetivo					
Comprometimento da Gestão	0,450	2,786	0,005		
Prioridades da Gestão	0,138	0,835	0,405		
Comunicação Organizacional	0,100	0,692	0,490	0,296	0,000
Participação da Organização	-0,209	-1,808	0,073		
Comprometimento Normativo					
Comprometimento da Gestão	0,208	1,218	0,226		
Prioridades da Gestão	-0,046	-0,253	0,801		
Comunicação Organizacional	0,292	1,857	0,066	0,163	0,000
Participação da Organização	-0,033	-0,261	0,794		
Comprometimento Instrumental					
Comprometimento da Gestão	-0,259	-1,406	0,162		
Prioridades da Gestão	0,041	0,212	0,832	0,025	0,520

Comunicação Organizacional	0,140	0,824	0,412
Participação da Organização	0,028	0,204	0,839

O peso das dimensões Comprometimento Afetivo e Comprometimento Normativo é significativo ($p=0,000$), sendo que a primeira apresenta um poder explicativo de 29,6% e a segunda de 16,3%. A variável Comprometimento da Gestão é a que contribui de forma mais significativa para o Comprometimento Afetivo ($p=0,005$). Nenhuma das outras dimensões apresenta contribuições significativas.

Seguidamente (tabela 7.9), podemos confirmar que o peso das dimensões do Clima Psicossocial de Segurança sobre o Envolvimento no Trabalho é significativo ($p=0,000$).

Tabela 7.9 Análise de Regressão do Clima Psicossocial de Segurança sobre o Envolvimento no Trabalho

	Coeficientes			r ²	P
	β	t	p		
Vigor					
Comprometimento da Gestão	0,308	1,880	0,062	0,231	0,000
Prioridades da Gestão	-0,106	-0,613	0,541		
Comunicação Organizacional	0,337	2,239	0,027		
Participação da Organização	-0,044	-0,366	0,715		
Dedicação					
Comprometimento da Gestão	0,187	1,120	0,265	0,199	0,000
Prioridades da Gestão	-0,016	0,090	0,928		
Comunicação Organizacional	0,352	2,287	0,024		
Participação da Organização	-0,064	-0,523	0,602		
Absorção					
Comprometimento da Gestão	-0,006	-0,036	0,971	0,161	0,000
Prioridades da Gestão	0,070	0,387	0,699		
Comunicação Organizacional	0,385	2,450	0,016		
Participação da Organização	-0,049	-0,385	0,701		

O Clima Psicossocial de Segurança contribui em 23,1% para a explicação da variável Vigor, em 19,9% para a explicação da variável Dedicação e em 16,1% para a explicação

da variável Absorção, sendo que a dimensão Comunicação Organizacional é que contribui de forma mais significativa para cada uma das variáveis ($p=0,027$, $p=0,024$ e $p=0,016$).

A determinação das dimensões do Clima Psicossocial de Segurança sobre o Otimismo de Carreira pode ser lida na Tabela 7.10.

Tabela 7.10 Análise de Regressão do Clima Psicossocial de Segurança sobre o Otimismo de Carreira

	Coeficientes			
	β	t	p	r ²
Otimismo de Carreira				
Comprometimento da Gestão	0,054	0,613	0,541	0,003
Prioridades da Gestão	0,086	0,979	0,329	0,007
Comunicação Organizacional	0,184	2,139	0,034	0,034
Participação da Organização	0,103	1,975	0,050	0,029

As dimensões Comunicação da Organização ($p=0,034$) e Participação da Organização ($p=0,050$) apresentam um peso significativo, explicando em 3,4% e 2,9%, respetivamente, o Otimismo de Carreira.

Em seguida, na tabela 7.11, apresenta-se a determinação das orientações do Marketing Interno sobre a variável Comprometimento Organizacional.

Tabela 7.11 Análise de Regressão do Marketing Interno sobre o Comprometimento Organizacional

	Coeficientes				p
	β	t	p	r ²	
Comprometimento Afetivo					
Criação de Informação Formal Cara a Cara	0,080	0,563	0,574		
Criação de Informação Formal Escrita	-0,405	-3,120	0,002		
Responsabilização	0,232	1,668	0,098	0,357	0,000
Criação de Informação Informal	0,439	2,062	0,041		
Distribuição da Informação	0,192	1,369	0,173		
Comprometimento Normativo					
Criação de Informação Formal Cara a Cara	0,303	1,991	0,049	0,267	0,000

Criação de Informação Formal Escrita	-0,206	-1,483	0,140		
Responsabilização	-0,055	-0,367	0,714		
Criação de Informação Informal	0,602	2,646	0,009		
Distribuição da Informação	-0,194	-1,299	0,196		
Comprometimento Instrumental					
Criação de Informação Formal Cara a Cara	-0,317	-1,844	0,068		
Criação de Informação Formal Escrita	0,289	1,841	0,068		
Responsabilização	0,229	1,364	0,175	0,063	0,140
Criação de Informação Informal	-0,263	-1,022	0,309		
Distribuição da Informação	-0,017	-0,102	0,919		

O peso das dimensões Comprometimento Afetivo e Comprometimento Normativo é significativo ($p=0,000$), sendo que a primeira apresenta um poder explicativo de 35,7% e a segunda de 26,7%. Verifica-se que as dimensões Comunicação de Informação Formal Escrita ($p=0,002$) e Criação de Informação Informal ($p=0,041$) contribuem de modo significativo para a explicação da variável Comprometimento Afetivo e que as dimensões Comunicação de Informação Formal Cara a Cara ($p=0,049$) e Criação de Informação Informal ($p=0,009$) contribuem de modo significativo para a explicação da variável Comprometimento Normativo.

A tabela 7.12 representa a análise da regressão linear do Marketing Interno sobre o Envolvimento no Trabalho.

Tabela 7.12 Análise de Regressão do Marketing Interno sobre o Envolvimento no Trabalho

	Coeficientes				
	β	t	p	r^2	p
Vigor					
Criação de Informação Formal Cara a Cara	0,484	3,194	0,002		
Criação de Informação Formal Escrita	-0,233	-1,690	0,094		
Responsabilização	-0,093	-0,626	0,533	0,274	0,000
Criação de Informação Informal	0,266	1,177	0,241		
Distribuição da Informação	0,067	0,451	0,653		
Dedicação					
Criação de Informação Formal Cara a Cara	0,445	2,964	0,004	0,287	0,000
Criação de Informação Formal Escrita	-0,273	-1,998	0,048		

Responsabilização	0,024	0,163	0,871		
Criação de Informação Informal	0,299	1,334	0,185		
Distribuição da Informação	0,009	0,058	0,954		
Absorção					
Criação de Informação Formal Cara a Cara	0,366	2,430	0,017		
Criação de Informação Formal Escrita	-0,171	-1,244	0,216		
Responsabilização	-0,122	-0,828	0,410	0,283	0,000
Criação de Informação Informal	0,467	2,075	0,040		
Distribuição da Informação	-0,041	-0,280	0,780		

Podemos observar que as dimensões do Marketing Interno se relevam como preditores do Vigor ($p=0,000$), com poder explicativo de 27,4%; da Dedicção ($p=0,000$), com poder explicativo de 28,7%; e da Absorção ($p=0,000$), com poder explicativo de 28,3%. Em qualquer uma destas dimensões, é a variável Criação de Informação Formal Cara a Cara que contribui de forma mais significativa ($p=0,002$, $p=0,004$ e $p=0,017$).

Finalmente, na tabela 7.13 está disposta a determinação do Marketing Interno sobre o Otimismo de Carreira.

Tabela 7.13 Análise de Regressão do Marketing Interno sobre o Otimismo de Carreira

	Coeficientes			
	β	t	p	r^2
Otimismo de Carreira				
Criação de Informação Formal Cara a Cara	0,365	4,467	0,000	0,133
Criação de Informação Formal Escrita	0,268	3,171	0,002	0,072
Responsabilização	0,334	4,042	0,000	0,112
Criação de Informação Informal	0,246	2,888	0,005	0,060
Distribuição da Informação	0,103	1,182	0,239	0,011

As dimensões Criação de Informação Formal Cara a Cara ($p=0,000$) e Responsabilização ($p=0,000$) contribuem de forma significativa para a explicação do Otimismo de Carreira, apresentando um poder explicativo de 13,3% e 11,2%, respetivamente. Há ainda alguma contribuição por parte das variáveis Criação de

Informação Formal Escrita ($p=0,002$) e Criação de Informação Informal ($p=0,005$), com contribuição explicativa do Otimismo de Carreira de 7,2% e 6%, respetivamente.

7.4. Síntese do modelo de estudo

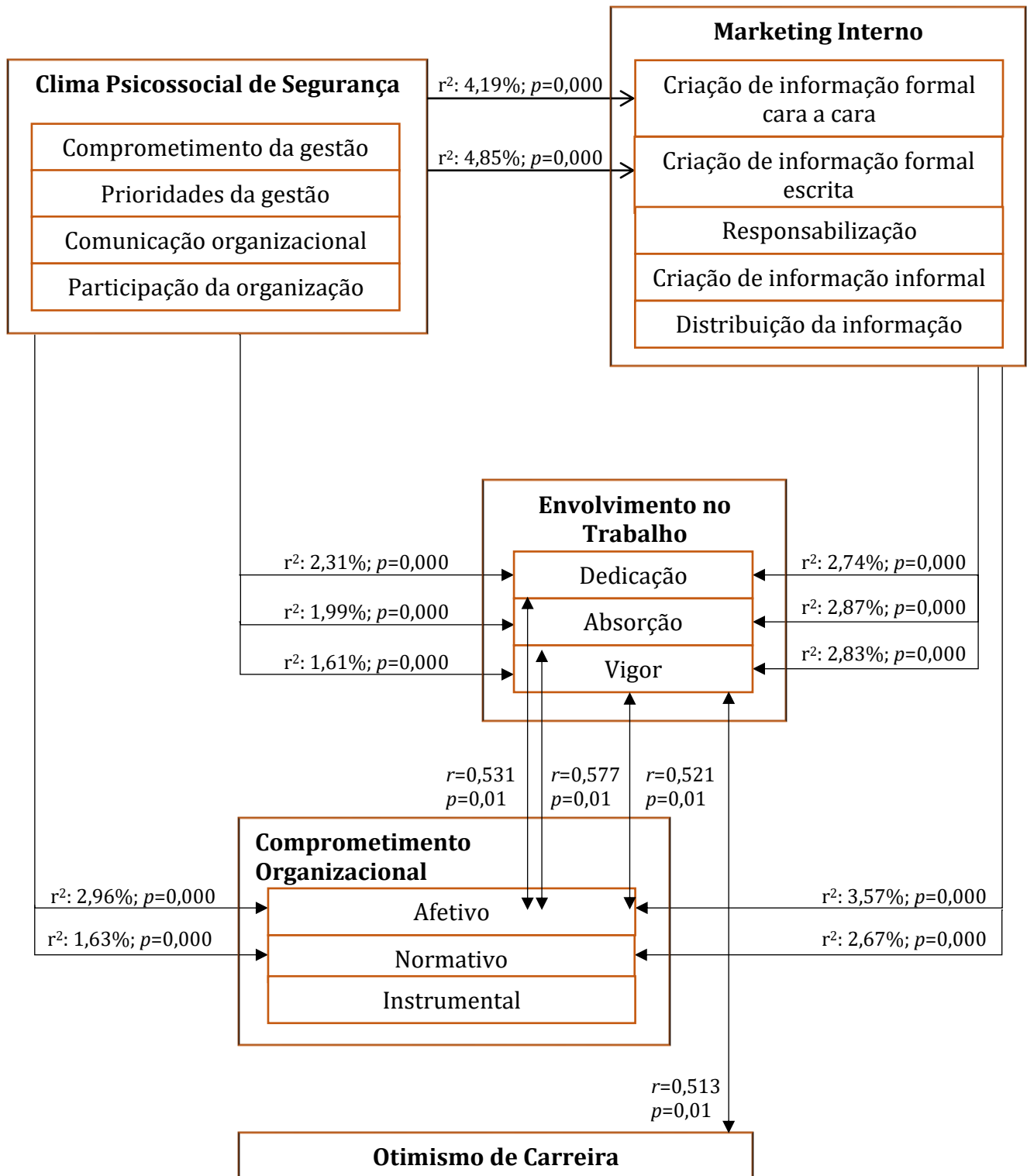


Figura 7.1 Síntese da Correlação e da Regressão Linear Simples entre as variáveis

8. Discussão

Para a análise dos resultados do estudo empírico é imprescindível manter presente que o principal objetivo desta investigação é analisar o clima psicossocial de segurança e o tipo de marketing interno sobre o comprometimento organizacional, o envolvimento no trabalho e o otimismo de carreira dos trabalhadores.

Em primeiro lugar, serão abordados os resultados relativos à estatística descritiva das variáveis presentes neste estudo.

No que diz respeito ao Envolvimento no Trabalho, os resultados mostram que a dimensão Vigor é que apresenta valores médios mais elevados e menor desvio padrão, o que indica que estes trabalhadores apresentam elevados níveis de energia e resiliência mental no trabalho. Optam pela persistência e detêm um forte desejo de se esforçar, mesmo quando surjam dificuldades (Capelo & Pocinho, 2010).

Na leitura do Clima Psicossocial de Segurança, verifica-se que as dimensões Prioridades da Gestão e Comprometimento da Gestão são as que apresentam valores médios mais elevados (e muito próximos), o que sugere que estes trabalhadores têm a perceção de que as organizações nas quais estão inseridos têm preocupações com questões relativas à sua segurança psicológica (Zohar, 1980).

No Marketing Interno, a dimensão Responsabilização é a que apresenta média mais elevada, o que sugere a importância da relação entre a informação disponibilizada aos trabalhadores e as suas vontades e necessidades (Lings & Greenley, 2005). A dimensão Criação de Informação Informal é a segunda mais relevante, o que remete para o facto de estas organizações criarem relações positivas com os seus trabalhadores, através da promoção de práticas de comunicação interna (Shekary, Moghadam, Adaryany, & Moghadam, 2012). Este poderá ser um ponto positivo, considerando que o Marketing Interno está orientado para o trabalho em equipa, enfatizando-o como um fator preponderante para o desenvolvimento de estratégias empresariais de sucesso (Kale, 2007). Verifica-se também que dimensões como Criação de Informação Formal Escrita e Distribuição da Informação apresentam valores médios abaixo do ponto central, o que

sugere uma fraca existência de suporte escrito e uma deficiente partilha da informação nestas organizações.

No que diz respeito ao Comprometimento Organizacional, a dimensão que apresenta a média mais elevada é o Comprometimento Afetivo, o que nos remete para trabalhadores emocionalmente ligados e envolvidos nas organizações onde se inserem (Rego et al., 2007). Segundo Allen e Meyer (1990), a prevalência do vínculo afetivo demonstra que os trabalhadores se identificam com as organizações e que permanecem porque querem. Ainda segundo estes autores, o Comprometimento Instrumental indica que o trabalhador se mantém na organização porque não encontra nada melhor, traduzindo uma relação instrumental com a organização. Neste caso, talvez possamos ponderar se o baixo valor que obtivemos para o Comprometimento Instrumental se deverá ao facto de, no geral os trabalhadores inquiridos neste estudo se encontrarem nas organizações há pouco tempo.

Na escala de Otimismo de Carreira, a média é elevada. Segundo Cabral-Cardoso (2001), trabalhadores que possuem diferentes níveis de formação (e em diferentes áreas) têm tendência a apresentar valores e atitudes distintas, o que se traduz em diferentes comportamentos e expectativas quanto ao seu relacionamento com as organizações empregadoras, o que pode contribuir para explicar a maior ou menor facilidade de ajustamento ao seu contexto profissional. A orientação de carreira influencia as opções de carreira e a tomada de decisão de mudança emprego, condiciona o modo como o trabalhador visualiza o seu futuro e o que ele pretende da sua vida profissional. Influencia também a forma como o trabalhador percebe a sua experiência de trabalho, verificando-se que existe uma relação estreita entre os valores individuais e as respetivas orientações (Schein, 1975).

Para confirmação das hipóteses de investigação formuladas procedemos à análise correlacional e inferencial.

A primeira hipótese: o Clima Psicossocial de Segurança influencia positivamente o Marketing Interno, pode ser confirmada pela análise inferencial. Como o marketing interno tem por base a comunicação interna, sendo um processo que envolve a troca de informação com o público interno (Mendes, 2004) e, tendo em conta que, o clima de segurança pode ser influenciado pela percepção que os colaboradores têm,

particularmente, devido à forma como as organizações procedem, ao nível das suas políticas e vias de comunicação Niskanen (1994, citado por Sintra, 2013), era expectável que esta premissa se verificasse.

To et al. (2015), verificaram que o Marketing Interno é uma ferramenta que induz, de forma direta ou indireta, efeitos positivos na atitude do trabalhador perante o trabalho, nomeadamente, na sua vontade de fazer esforços extra. No entanto, o sucesso dos métodos de gestão começa sempre com um compromisso da parte gestão de topo (Yu, To, & Lee, 2012). Os esforços de gestão devem focar-se, não só, no desenvolvimento e na implementação de práticas de Marketing Interno, como também no acompanhamento e verificação de que os trabalhadores reconhecem o comprometimento da gestão neste campo. A gestão deve comunicar com frequência com os trabalhadores através de diferentes modos, podendo até, ocasionalmente, auxiliar-se com meios de comunicação (posters ou imagens, por exemplo) que melhorem a compreensão do trabalho (Madera, Dawson, & Busch, 2013).

A segunda hipótese é confirmada pelos resultados obtidos na análise correlacional entre o Comprometimento Organizacional, o Envolvimento no Trabalho e Otimismo de Carreira mostram que estas variáveis que, no geral, tendem a correlacionar-se de forma moderada (Pestana & Gageiro, 2008). Uma análise mais detalhada permite-nos verificar que as dimensões Dedicção (Envolvimento no Trabalho) e Comprometimento Afetivo (Comprometimento Organizacional) são as que apresentam a maior correlação, o que sugere que trabalhadores que se apresentam entusiasmados, inspirados e orgulhosos dos desafios proporcionados pelo seu trabalho (Capelo & Pocinho, 2010) são, simultaneamente, leais, preocupando-se com o bem-estar da organização em que estão inseridos (Nunes & Gaspar, 2014). Ao contrário, as dimensões Dedicção (Envolvimento no Trabalho) e Comprometimento Instrumental (Comprometimento Organizacional) são as que apresentam a correlação mais negativa, o que indica que se expressam em sentidos opostos, ou seja, trabalhadores altamente implicados no trabalho não estão na organização apenas porque devem estar (Nunes & Gaspar, 2014). A dimensão que mais se relaciona com o Otimismo de Carreira e com o Comprometimento Organizacional é o Vigor, o que sugere que trabalhadores com altos níveis de resiliência e energia no trabalho, detêm expectativas de melhor resultado possível em relação ao seu desenvolvimento futuro e são (Laginha, 2015), também, comprometidos com as

organizações das quais fazem parte. Podemos confirmar que trabalhadores que apresentam Vigor e Absorção, também costumam apresentar níveis acentuados de otimismo, esperança, resiliência e autoeficácia e, conseqüentemente, satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo, conforme verificado por (Cavalcante, Siqueira, & Kuniyoshi, 2014). Ainda segundo Gørgens-Ekermans e Steyn (2016), as emoções positivas que resultam do otimismo podem também resultar em sentimentos de significado, como o envolvimento e o comprometimento no trabalho.

No que concerne à contribuição do Clima Psicossocial de Segurança para o Comprometimento Organizacional, confirmam-se as hipóteses 3a: o Clima Psicossocial de Segurança contribui positivamente para o Comprometimento Afetivo e 3b: Clima Psicossocial de Segurança contribui positivamente para o Comprometimento Normativo, mas não se confirma, no entanto, a hipótese 3c: Clima Psicossocial de Segurança contribui negativamente para o Comprometimento Instrumental.

Segundo Zavareze (2010), o clima de segurança refere-se à percepção (de trabalhadores e gestores) sobre a segurança do seu ambiente de trabalho, através das tomadas de decisão da gestão, de normas e práticas de segurança ou políticas organizacionais que juntas, se traduzem no comprometimento organizacional para a segurança, originando um contexto real do ambiente em que as atividades laborais se realizam. Um dos fatores determinantes, orientado para criar e manter um clima de segurança positivo (favorável) dentro das organizações, é o recurso a políticas e programas de segurança (DeJoy, Schaffer, Wilson, Vandenberg, & Butts, 2004). Importa salientar que a segurança no trabalho e o comprometimento organizacional são fatores que podem afetar o ambiente, e que contribuem para que o trabalhador tenha uma experiência ótima no trabalho ou que elabore estratégias defensivas para tentar melhorar sua situação. Ao promoverem a saúde mental e o comprometimento afetivo dos trabalhadores, as organizações promovem o aumento da qualidade de vida no trabalho, reduzindo os riscos para a saúde dos trabalhadores e a minimizando fatores opressores do trabalho (Boas & Morin, 2017).

A quarta hipótese: o Clima Psicossocial de Segurança contribui positivamente para o Envolvimento no Trabalho, confirma-se, conforme sugerido por Dollard e McTernan (2011) que relaciona recursos e exigências do trabalho (físicos, psicológicos, sociais e

organizacionais) com problemas de saúde e comportamentos laborais positivos. Estes autores verificam que estes comportamentos laborais positivos resultam de um processo motivacional no qual a gestão dos recursos adequados geram (intrínseca e extrinsecamente) envolvimento no trabalho e, por sua vez, a resultados organizacionais positivos.

A quinta hipótese: o Clima Psicossocial de Segurança contribui positivamente para o Otimismo de Carreira, confirma-se parcialmente. A Comunicação da Organização e a Participação da Organização são as dimensões do Clima Psicossocial de Segurança que confirmam esta hipótese. Já em 2008, Luthans et al. mostravam que o capital psicológico (otimismo, resiliência, esperança e eficácia) dos trabalhadores está positivamente relacionado com o seu desempenho, satisfação e comprometimento. Estes autores verificaram ainda que o capital psicológico medeia a relação entre clima de apoio e desempenho, o que sugere que efetivamente a componente Otimismo possa ter impacto positivo no Clima Psicossocial de Segurança.

Relativamente à contribuição do Marketing Interno para o Comprometimento Organizacional, confirmam-se as hipóteses 6a: o Marketing Interno contribui positivamente para o Comprometimento Afetivo e 6b: Marketing Interno contribui positivamente para o Comprometimento Normativo, mas não se confirma a hipótese 6c: Marketing Interno contribui negativamente para o Comprometimento Instrumental.

Meyer e Allen (1991) demonstraram que, embora sejam distintas, as dimensões normativa e afetiva do comprometimento apresentam uma interdependência, o que se pôde verificar também neste estudo, dado que se confirma a contribuição positiva do Marketing Interno para ambas as dimensões. O facto de não se ter verificado a relação negativa entre o Marketing Interno e o Comprometimento Instrumental sugere que nem sempre as dimensões do Comprometimento Organizacional variam no sentido indicado pelos autores.

O Comprometimento Organizacional indica o grau no qual os indivíduos estão ligados a uma organização e a forma como se identificam com os objetivos das tarefas que desempenham (Allen & Meyer, 1990), sendo também considerado uma das variáveis mais importantes no marketing (Albrecht et al., 2015). As chefias são mais dispostas a comprometer-se com atividades e tarefas que motivem os seus

trabalhadores de forma a estarem satisfeitos e permanecerem leais à organização, o que, contribui para positivamente para a eficácia do marketing interno (Ng et al.,2016) e que sugere que as organizações podem recorrer ao Marketing Interno para aumentar o Comprometimento Organizacional dos seus trabalhadores (Makanjee, Hartzler, & Uys, 2006). O marketing interno constitui então uma ferramenta importante para aumentar o comprometimento organizacional dos colaboradores (Rodrigues et al., 2016). Além disto, Rebocho et al. (2011) indicam que a riqueza em recursos laborais promove o comprometimento dos trabalhadores, o que também sugere que uma empresa com boas práticas de Marketing Interno implementadas possa obter melhores resultados neste campo.

A sétima hipótese: o Marketing Interno contribui positivamente para o Envolvimento no Trabalho, é confirmada por esta análise. O Marketing Interno é um determinante no Envolvimento no Trabalho; tem um efeito positivo significativo e promove o Envolvimento no Trabalho (Yildiz, 2016). Este autor verificou ainda que estratégias de Marketing Interno eficazes podem encorajar os trabalhadores a trabalharem mais o que, num paradigma benéfico para ambas as partes, significa que se obtêm trabalhadores envolvidos no trabalho através da implementação de práticas de Marketing Interno nas organizações.

Por fim, a oitava hipótese: o Marketing Interno contribui positivamente para o Otimismo de Carreira, é confirmada em quatro das cinco dimensões do Marketing Interno. Contribuem para a confirmação desta hipótese as dimensões Criação de Informação Formal (escrita e cara a cara), Responsabilização e Criação de Informação Informal.

O Otimismo tem sido associado ao melhor desempenho do trabalho, à persistência, à capacidade de transformar os problemas em oportunidades e a ter uma mente aberta na altura de procurar novas soluções (Görgens-Ekermans, & Steyn, 2016). Segundo Taylor e Armor (1996), este conceito tem também um papel determinante nas estratégias de enfrentar problemas (*coping*). No local de trabalho, por exemplo, as formas de enfrentar problemas utilizadas pelos otimistas centram-se no autocontrolo e na resolução de problemas direcionados.

O Marketing Interno está relacionado de forma positiva com o comprometimento da gestão (To et al., 2016), não só com as práticas de marketing interno, como a comunicação formal e informal internas, mas também com a atitude dos trabalhadores perante o trabalho, e tem também um papel importante na gestão de recursos humanos (Ferreira, 2012). E, embora tenham sido sempre fundamentais no ambiente empresarial, hoje em dia os recursos humanos desempenham um papel ainda mais central para a obtenção de vantagem competitiva de uma empresa (Lima, Ferraz, Neto, & Lima, 2010). Kotler (2002) refere que os trabalhadores de uma empresa podem ser a sua melhor fonte de vantagem competitiva. O ambiente interno deve ser um tema presente e fundamental se o objetivo é obter êxito no mercado atual, e as organizações já vão demonstrando uma crescente preocupação em proporcionar ambientes trabalho propícios à criação de novas ideias (Barth 2012). Isto sugere que, empresas que pretendam melhorar esta vantagem competitiva através dos recursos humanos devem recorrer a trabalhadores otimistas como ferramentas para encontrar as melhores soluções empresariais.

No geral, de acordo com os resultados obtidos, é possível verificar relações entre os vários temas em estudo, e constatar que todos eles são de interesse para o desenvolvimento organizacional e para a gestão de recursos humanos.

O Clima Psicossocial de Segurança tem influência positiva no Comprometimento Afetivo e Normativo, bem como nas perceções de Marketing Interno, no Envolvimento no Trabalho e, em parte, no Otimismo de Carreira. Tendo por base a gradual tomada de consciência que os trabalhadores são um recurso valioso e uma peça fundamental para o sucesso organizacional (Camara et al., 2010; Costa, 2003; Gomes et al., 2008), torna-se, portanto, relevante a adoção de políticas que promovam o clima de segurança organizacional.

O Marketing Interno tem influência positiva no Comprometimento Afetivo e Normativo, bem como, no Envolvimento no trabalho e, em parte, no Otimismo de Carreira, o que parece sugerir ainda que se justifica o crescente investimento em práticas de marketing interno como ferramenta de gestão de recursos humanos.

9. Conclusão

A investigação realizada teve como objetivo descrever e identificar como o clima psicossocial de segurança e o tipo de marketing interno contribui para o comprometimento organizacional, o envolvimento no trabalho e o otimismo de carreira dos trabalhadores.

Como principais resultados, salienta-se a contribuição positiva que o Marketing Interno tem no Envolvimento no Trabalho, através da passagem de informação feita verbal e pessoalmente, e no Comprometimento (afetivo e normativo), através da informação passada de forma escrita. Destaca-se também o contributo que o Clima Psicossocial de Segurança tem no Envolvimento no Trabalho, através da comunicação organizacional.

Os resultados sugerem que os trabalhadores se apresentam otimistas em relação às suas carreiras e perspetivas de futuro e que se encontram comprometidos com as organizações onde estão inseridos, porque sentem que querem ou devem permanecer. Sugerem ainda que os trabalhadores têm alguma perceção das práticas de Marketing Interno adotadas pelas organizações e da existência de um Clima Psicossocial de Segurança. Estes resultados remetem para a importância da existência, não só de políticas orientadas para o cliente interno, como também na mais-valia que é fomentar um clima organizacional de segurança no ambiente laboral.

Um dos contributos deste estudo reside na análise do funcionamento do Marketing Interno através das perceções que os trabalhadores têm das práticas de marketing utilizadas nas organizações. Grande parte dos estudos aborda este conceito tendo por base as perceções dos gestores e não de trabalhadores que não se encontrem enquadrados em níveis de gestão (Rodrigues et al., 2016).

Um outro contributo é o facto de se ter considerado, em particular, o impacto do Clima Psicossocial de Segurança uma vez que, a maior parte dos estudos, apenas considera o clima organizacional, que avalia pontos diversos que formam o contexto de uma organização, o que, por sua vez, torna as pesquisas mais abrangentes e genéricas. Normas, atitudes, valores, comportamentos, entre outros, constituem padrões

complexos e multidimensionais das organizações, pelo devem ser considerados de forma individual (Rosa & Demarco, 2016).

À semelhança do que ocorre noutras pesquisas científicas, é possível que existam fatores que tenham, de alguma forma, contribuído para determinado tipo de resultados, pelo que deverão ser objeto de reflexão sobre se, de algum modo, possam ter influenciado os resultados obtidos. De salientar o reduzido tamanho da amostra e o facto de não haver diferenciação de hierarquias profissionais, o que pode ter originado diferenças significativas de perceção. Além disso, o reduzido tempo experiência profissional e de permanência nas organizações atuais também podem ter sido fatores influenciadores da perceção dos trabalhadores inquiridos. O otimismo, por exemplo, pode variar durante os períodos de transição de vida, sobretudo, quando não existe experiência prévia (Carver, Scheier, & Segerstrom, 2010) e, como verificámos, esta amostra é composta por elementos com poucos anos, tanto de experiência profissional, como de permanência na empresa atual.

O facto de o estudo incidir numa amostra composta por trabalhadores do Setor Privado e do Setor Público/Função Pública em simultâneo, aliado ao facto de a amostra em estudo ser composta maioritariamente por trabalhadores do setor privado poderá ter condicionado os resultados obtidos. Neste sentido, como ideia para estudos futuros, sugere-se a realização de uma investigação com um maior número de trabalhadores do Setor Público/Função Pública, equilibrando a amostra. Seria pertinente também realizar uma análise pormenorizada a cada um dos temas para cada tipo de organizações (públicas e privadas).

Dado que, nesta análise, o Clima Psicossocial de Segurança e o Marketing Interno apenas explicam em parte o Otimismo de Carreira, seria interessante, em estudos futuros, tentar melhor compreender os preditores do Otimismo de Carreira, nomeadamente, no que a aspetos individuais diz respeito.

Através deste estudo e, principalmente, a partir da revisão teórica, foi possível identificar a relevância que as práticas de Marketing Interno têm nas organizações. Isto acontece porque se verificou que estas práticas contribuem para aumentar a capacidade competitiva organizacional, bem como, para o envolvimento e comprometimento dos

trabalhadores, o que as torna de interesse do ponto de vista da gestão recursos humanos contemporânea.

Partindo daqui, tendo por base o desenvolvimento de ativos humanos e a variedade de estudos existentes, talvez fosse de interesse realizar uma compilação dos contributos que o Marketing Interno pode dar como parte integrante dos sistemas de gestão de recursos humanos. A aplicação de estratégias de Marketing Interno poderá ser considerada na integração de novos colaboradores ou como forma de dinamizar recursos já existentes.

Finalmente, considera-se importante o crescimento dos estudos sobre o clima psicossocial de segurança, pela sua relevância na construção de um ambiente laboral propício ao envolvimento, comprometimento e desempenho favorável dos trabalhadores, num quadro que tem em vista a melhoria das condições de trabalho, proteção e segurança dos trabalhadores. Também aqui o papel da gestão de recursos humanos se afigura de especial relevância.

Referências

- Águas, P., Santos, M., Correia, M. & Ramos, C. (2014). *TMS Conference Series - Perspetivas contemporâneas em marketing*. Faro, Portugal: Universidade do Algarve.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H. & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35. doi: 10.1108/JOEPP-08-2014-0042
- Alfaiate, H. S. & Santos, J. V. (2016). Liderança ética e marketing interno: Análise das repercussões na satisfação e empenhamento de profissionais ativos. *Revista E-Psi*, 6(2), 26-44.
- Allen, D. & Meyer, J. (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
- Avelino, D. C., Silva, P. M. C., Costa, L. F. P., Azevedo, E. B., Saraiva, A. M. & Filha, M. O. F. (2014) Trabalho de Enfermagem no Centro de Atenção Psicossocial: Estresse e Estratégias de Coping, *Revista de Enfermagem da UFSM*, 4(4), 719-726. doi: 10.5902/2179769214163
- Azêdo, D. F. & Alves, M. H. (2013). Práticas de marketing interno as organizações de saúde e a sua influência na motivação dos colaboradores. *Revista portuguesa de saúde pública*, 31(2), 181-192. doi: 10.1016/j.rpsp.2013.05.003
- Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 147-154. doi: 10.1002/job.515
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200. doi: 10.1080/02678370802393649
- Barth, M. & Negri, A. (2012). Endomarketing: o desafio de fidelizar o cliente interno. *Revista Temática - www.inside.pro.br*, 8(1), janeiro, 1-22.
- Bastos, A. V. B., Brandão, M. G. A. & Pinho, A. P. M. (1997). Comprometimento organizacional: explorando este conceito entre servidores de instituições universitárias. In: *Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*, 9(1), 289-310. doi: 10.1590/S1415-65551997000200006
- Batista, F. H. A. & Galelli, A. (2014). O Comprometimento Organizacional e a Teoria das Gerações: Um estudo de caso em uma empresa metalúrgica na Serra Gaúcha. *Revista GEINTEC*, 4(1), 650-664. doi: 10.7198/S2237-0722201400010019
- Boas, A. A. V. & Morin, E. M. (2017). Qualidade de Vida no Trabalho: Um Modelo Sistêmico de Análise. *Revista Administração em Diálogo*, 19(2), Mai-Jun-Jul-Ago, 62-90. doi: %2010.20946/rad.v19i2.31720
- Brum, A. M. (2005). *Face a Face com o Endomarketing: o papel estratégico das lideranças no processo da informação*. Porto Alegre, Brasil: L&PM,
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS*. Basic Concepts, Applications, and Programming (2^o ed.). New York: Routledge Taylor & Francis Group.

- Cabral-Cardoso, C. (2001). Demasiados académicos para o mundo real? Doutorados e suas perspectivas de carreira no sector empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(1), 141-162. doi: 10.1590/S1415-65552001000500008
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial* (2ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Capelo, R. & Pocinho, M. (2010). Adaptação de uma escala de avaliação do *engagement* no trabalho do professor (UWES). *I Seminário Internacional "Contributos da Psicologia em Contextos Educativos"*. Braga, Universidade do Minho, 2010. Disponível em <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/11405/1/026.pdf>
- Carlomagno, L. L. L., Natividade, J. C., Oliveira, M. Z & Hutz, C. S. (2014). Relações entre criatividade, esperança, otimismo e desempenho profissional. *Temas em Psicologia*, 22(2), dez. doi: 10.9788/TP2014.2-18
- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Segerstrom, S. C. (2010). Optimism. *Clinical Psychology Review*, 30(7), 879-889. doi: 10.1016/j.cpr.2010.01.006
- Cavalcante, M. M., Siqueira, M. M. M. & Kuniyoshi, M. S. (2014). Engajamento, Bem-estar no trabalho e Capital Psicológico: um estudo com profissionais da área da gestão de pessoas. *Pensamento & Realidade*, 29(4), 42-64.
- César, D. (2014). *Comunicação interna e endomarketing: Grupo SATA*. (Dissertação de mestrado não publicada, Universidade dos Açores, Ponta Delgada). Disponível em <https://repositorio.uac.pt/handle/10400.3/2903>.
- Cheyne, A., Cox, S., Oliver, A. & Tomas, J. M. (1998). Modelling safety climate in the prediction of levels of safety activity. *Work and Stress*, 12(3), 255-271. doi: 10.1080/02678379808256865
- Coelho, F. N., Silva, A. H. & Moreira, M. G. (2017). Bem Estar no Trabalho: Um estudo com trabalhadores de uma rede cooperativista de trabalho médico. *Revista Foco*, 10(1), jan-abr, 118-133.
- Cohen, A., Smith, M., & Cohen, H. H. (1975). Safety program practices in high versus low accident rate companies: An interim report (questionnaire phase). *National Institute for Occupational Safety and Health*, 75(185), jun, 1-180, disponível em <http://www.cdc.gov/niosh/nioshtic-2/00048859.html>.
- Cole, M. S., Walter, F., Bedeian, A. G., & O'Boyle, E. H. (2012). Job burnout and employee engagement: A meta-analytic examination of construct proliferation. *Journal of Management*, 38(5), 1550-1581. doi: 10.1177/0149206311415252
- Costa, R. F. (2003). *Persona – Manual prático de gestão das pessoas*. Lisboa: Bertrand Editora.
- Cox, S. & Cox, T. (1991). The structure of employee attitudes to safety: A European example. *Work and Stress*, 5(2), 93-106. doi: 10.1080/02678379108257007
- Cunha, M. P. & Rodrigues, S. B. (2002). *Manual de Estudos Organizacionais* (1ª ed.). Lisboa, Portugal: Editora RH, Lda.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8ª ed.). Lisboa, Portugal: Editora RH, Lda.
- De Andrade, A., Moraes, T. D., Tosoli, A. M. & Wachelke, J. (2015). Burnout, clima de segurança e condições de trabalho em profissionais hospitalares. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 15(3), jul-set, 233-245. doi: 10.17652/rpot/2015.3.565
- DeJoy, D. M., Schaffer, B. S., Wilson, M. G., Vandenberg, R. J. & Butts, M. M. (2004) Creating safer workplaces: assessing the determinants and role of safety climate. *Journal of Safety Research*, 35(1), 81-90. doi: 10.1016/j.jsr.2003.09.018

- Díaz, R. I., & Cabrera, D. D. (1997). Safety climate and attitude as evaluation measures of organizational safety. *Accident Analysis and Prevention*, 29(5), 643-650. doi:10.1016/S0001-4575(97)00015-8
- Direção Geral de Saúde - *Programa Nacional para a Saúde Mental* (2016). Consultado em 31 de maio de 2017 em <https://www.dgs.pt/estatisticas-de-saude/estatisticas-de-saude/publicacoes/portugal-saude-mental-em-numeros-2015-pdf.aspx>
- Dollard, M. f. & MacTernan, W. (2011). Psychosocial safety climate: a multilevel theory of work stress in the health and community service sector. *Epidemiology and Psychiatric Sciences*, 20(4), dez, 287-293. doi:10.1017/S2045796011000588
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., Abreu, P. N. & Caetano, A. (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Alfragide, Portugal: Editora McGraw-Hill de Portugal Lda.
- Ferreira, B., Marques, H., Caetano, J., Rasquilha, L. & Rodrigues, M. (2012). *Fundamentos de Marketing*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo, Lda.
- Forehand, G. A. & Gilmer, H. B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382, doi: 10.1037/h0045960
- Friedlander, F. & Margulies, N. (1969). Multiple Impacts of Organizational Climate and Individual Value Systems Upon Job Satisfaction. *Personnel Psychology*, 22(2), 171-183. doi: 10.1111/j.1744-6570.1969.tb02300.x
- Gershon, R. R., Stone, P. W., Zeltser, M., Faucett, J., Macdavit, K., & Chou, S. S. (2007). Organizational climate and nurse health outcomes in the United States: A systematic review. *Industrial Health*, 45(5), 622-636. doi: 10.2486/indhealth.45.622
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. Jr. & Konopaske, R. (2006). *Organizações – Comportamento, Estrutura e Processos* (12ª ed.). São Paulo, Brasil: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda.
- Glendon, I. (2008). Safety culture and safety climate: How far have we come and where could we be heading? *Journal of Occupational Health and Safety – Australia and New Zealand*, 24(3), 249–271.
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gonzaga, L., Sarmiento, A. & Caldeira, C. (2016). Inteligência emocional e otimismo em sujeitos adultos. *Revista da UIIPS*, 4 (1), 313-328. Disponível em <http://ojs.ipsantarem.pt/index.php/REVUIIPS/article/view/115>
- Görgens-Ekermans, G. & Steyn, R. (2016). Optimism, self-efficacy and meaningfulness: A structural model of subjective well-being at work. *Management Dynamics*, 25(4), dez, 34-51.
- Gounaris, S. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59(4), 432-448. doi: 10.1016/j.jbusres.2005.10.003
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A. & Godshalk, V. M. (2009). *Career Management* (4ª ed.). Londres, Reino Unido: SAGE Publications, Ltd.
- Griffin, M.A. & Neal, A. (2000). Perceptions of Safety at Work: A Framework for Linking Safety Climate to Safety Performance, Knowledge, and Motivation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(3), 347-257. doi: 10.1037//1076-8998.5.3.347
- Helfer, J. -P. & Orsoni, J. (1996). *Marketing* (1ª ed.). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo, Lda.
- Hennessey, M. L., Rumrill, P. D., Fitzgerald, S., & Roessler, R. (2008). Disadvantage-related correlates of career optimism among college and university students with disabilities. *Work*, 30(4), 983-492.
- Hofstede, G. (1997). *Culturas e Organizações – Compreender a Nossa Programação Mental* (1ª ed.). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo, Lda.

- Hu, L. & Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indices in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55. doi: 10.1080/10705519909540118
- Inkotte, A. L. (2000). *Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico*. (Dissertação de mestrado não publicada, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em <http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/publicacao-tese-alexandre-luz-inkotte.pdf>
- Inocêncio, P. I. F. (2013). *O otimismo e as preocupações de carreira de adultos, desempregados ou empregados, em processo de formação*. (Dissertação de mestrado não publicada, Universidade do Algarve, Faro). Disponível em <http://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/6065>.
- James, L. & Jones, A. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 1(84), 96-112. doi: 10.1037/h0037511
- Kale, S. H. (2007). Internal marketing: An antidote for Macau's labor shortage. *UNLV gaming research & review journal*, 11(1), 1-11.
- Kim, J. S., Song, H. J. & Lee, C. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55(1), 25-32. doi: 10.1016/j.ijhm.2016.02.007
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management – The Millenium Edition*. New Jersey, USA: Prentice-Hall International, Inc.
- Kotler, P. (2000). *Marketing para o Século XXI* (1ª ed.). Lisboa, Portugal: Editorial Presença.
- Kotler, P., Armstrong, G. Sounders, J. & Wong, V. (2002). *Principles of Marketing* (3ª ed.). London, UK: Prentice Hall Europe.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2016). *Principles of Marketing – Global Edition* (16ª ed). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Kwon, D. (2009). Human capital and its measurement. The 3rd OECD World Forum on *Statistics, Knowledge and Policy*, out, 27-30.
- Laginha, M. C. N. (2015). *Otimismo, carreira e bem-estar subjetivo em estudantes do ensino superior*. (Dissertação de mestrado não publicada, Universidade do Algarve, Faro). Disponível em <https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/8443>.
- Lee, T. (1998). Assessment to safety culture at a nuclear reprocessing plant. *Work and Stress*, 12(3), set, 215-237. doi: 10.1080/02678379808256863
- Lima, E. B., Ferraz, S. F. S., Neto, G. F. P. & Lima, T. C. B. (2010). A Aprendizagem Experiencial em Empresas de Desenvolvimento de Software. *VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Niterói, Brasil.
- Lima, M. C. F., Duarte, G., Araujo, A. & Paiva, M. C. (2014). O Impacto das Políticas de Eventos no Clima Organizacional, *Revista de Gestão e Secretariado*, 5(1), 131-145. doi: 10.7769/gesec.v5i1.262
- Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), abr, 405-413. doi: 10.1016/S0148-2963(02)00274-6
- Lings, I., & Greenley, G. (2005). Measuring Internal Market Orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), fev, 290-304. doi: 10.1177/1094670504271154
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33(3), jun, 321-349. doi: 10.1177/0149206307300814
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 219-238. doi: 10.1002/job.507

- Madalozzo, M. M. & Zanelli, J. C. (2016). Capítulo 15 Um Procedimento para Identificar Pontos de Ancoragem da Cultura de Saúde e Segurança in Chambel, M. J. (2016). *Psicologia da Saúde Ocupacional*. Lisboa, Portugal: Pactor – Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.
- Madera, J. M., Dawson, M., Neal, J. A. & Busch, K. (2013) Breaking a communication barrier: the effect of visual aids in food preparation on job attitudes and performance. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 37(2), fev, 262–280. doi: 10.1177/1096348012436376
- Malhotra, N. (2010). *Marketing Research. An Applied Orientation* (6ª ed). Essex: Prentice Hall.
- Makanjee, C. R., Hartzler, Y. F. & Uys, I. L. (2006) The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers. *Radiography*, 12(2), mai, 118–126. doi: 10.1016/j.radi.2005.04.005
- Marques, A. (2012). *Marketing Relacional* (1ªed.). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Marques, C. A & Cunha, M. P. (1996). *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas* (1ª ed.). Lisboa, Portugal: Publicações D. Quixote, Lda.
- Marujo, N. (2015). *Marketing Interno Para Empresas de Sucesso* (1ª ed.). Lisboa, Portugal: Chiado Editora.
- Mearns, K., Flin, R., Gordon, R. & Fleming, M. (1998). Measuring safety climate on offshore installations. *Work and Stress*, 12(3), set, 238-254. doi: 10.1080/02678379808256864
- Mendes, R. S. A D. (2004). *Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno*. Universidade Federal de Juiz de Fora, 2004.
- 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
- Morais, I. D. & Soares, A. M. (2016). Impacto do Marketing Interno sobre a Orientação para o Mercado em Empresas Brasileiras. *RAC*, 20(2), mar-abr, 197-215. doi: 10.1590/1982-7849rac2016140069
- Moran, E. T. & Volkwein, J. F. (1992). The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. *Human Relations*, 45(1), 19-47. doi:10.1177/001872679204500102
- Muñiz, J., Elosua, P. & Hambleton, R. K. (2013). Directrices para la traducción y adaptación de los tests: segunda edición. *Psicothema*, 25(2), 151-157. doi: 10.7334/psicothema2013.24
- Nascimento, J. L., Lopes, A. & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1), abr, 115-133.
- Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos* (1ª ed.). Lisboa, Portugal: Editora RH.
- Ng, E, Fang, W. & Lien, C. (2016). An Empirical Investigation of the Impact of Commitment and Trust on Internal Marketing. *Journal of Relationship Marketing*, 15(1-2), abr, 35-53. doi: 10.1080/15332667.2016.1158046
- Nunes, E. M. G. T. & Gaspar, M. F. M. (2014). Modelo de Comportamento Organizacional de Meyer e Allen: Estudo com enfermeiros. *Pensar Enfermagem*, 18(1), 14-26.
- Nunes, P. (2008). Psicologia Positiva. *Psicologia.com.pt O Portal dos Psicólogos*. Disponível em <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0115.pdf>

- Organização Mundial de Saúde (2008). *Integração da Saúde Mental nos Cuidados de Saúde Primários*. Disponível em: <http://www.who.int/eportuguese/countries/prt/pt/>
- Oliveira, E. (2011). Empenhamento organizacional nos trabalhadores temporários. *Psicologia*, 15(2), 61-86.
- Pacico, J. C. (2013). *Absenteísmo e relações com Esperança, Autoeficácia, Afetos, Satisfação de Vida e Otimismo* (Monografia de Especialização não publicada, UFRGS, Porto Alegre). Disponível em <http://hdl.handle.net/10183/70906>
- Pestana, H. & Gageiro, J. (2008). *Análise de dados para ciências sociais* (5ª ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55(1), jan, 44-55. doi: 10.1037/0003-066X.55.1.44
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. New York: Oxford University Press.
- Piercy, N. & Morgan, N. (1990). Internal Marketing: Making Marketing Happen. *Marketing Intelligence & Planning*, 8(1), 4-6. doi: 10.1108/EUM0000000001069
- Piercy, N. F. (1995). Customer satisfaction and the internal market: Marketing our customers to our employees. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(1), mar, 22-44. doi: 10.1108/EUM00000000003878
- Porto, J. B. & Ferreira, M. C. (2016). Uma Escala de Valores Organizacionais com base na Teoria de Valores Culturais de Schwartz. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32(5), 1-10. doi: 10.1590/0102-3772e32ne222
- Puente-Palacios, K. & Freitas, I. A. (2006). Clima Organizacional: Uma Análise de sua Definição e de seus Componentes. *O & S*, 13(38), jul-set, 45-57. doi: 10.1590/S1984-92302006000300003
- Riechheld, F. F. (1993). Loyalty-Based Management. *Harvard Business Review*, 71(2), mar-abr, 64-73.
- Rebocho, R. F., Semedo, C. S. & Santos, N. R. (2011). Recursos laborais, engagement e desempenho dos trabalhadores: um estudo numa empresa da área da grande distribuição. *Psychologia*, 55(1), 291-313.
- Rego, A. & Souto, S. (2004). Comprometimento Organizacional em Organizações Autentizóticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresa (RAE)*, 44(3), jul-set, 30-43. doi: 10.1590/S0034-75902004000300004
- Rego, A., Carvalho, M. T., Leite, R., Freire, C. & Vieira, A. (2004). Empenhamento(s) Organizacional(is): dois laços afetivos, dois instrumentos, um normativo e um de ausência. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 10(2), 207-226.
- Rego, A., Cunha, M. P. & Souto, S. (2007). Espiritualidade nas Organizações e Empenhamento Organizacional: um estudo empírico. *Revista de Administração de Empresa (RAE)*, 6(2), jul-dez, 1-27.
- Rocha, A. C., Silva, D. M. & Ceretta, G. F (2016). Percepção de justiça e envolvimento no trabalho: o caso de uma universidade paranaense. *HOLOS*, 32(4), 284-298. doi: 10.15628/holos.2016.2624
- 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 de saúde. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 34(3), 292-304. doi: 10.1016/j.rpsp.2016.08.001
- Rodrigues, A. P. & Pinho, J. C. M. R., (2010). Market orientation, job satisfaction, commitment and organizational performance – The specific case of local public

- sector, Transforming Government People, *Process and Policy*, 4(2), 172-192. doi: 10.1108/17506161011047398
- Rosa, G. F. & Demarco, T. T. (2016). Pesquisa de Clima Organizacional: Hospital de São José Vinculado à Fundação Araucária no Município de São José do Ouro (RS). *Unoesc & Ciência - ACBS*, 6(2), 1-12.
- Rousseau, D. M. (1990). Normative Beliefs in Fund-Raising Organizations - Linking Culture to Organizational Performance and Individual Responses, *SAGE journals*, 15(4), 139-158. doi: 10.1177/105960119001500408
- Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2004). El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Trabajo y Salud Social*, 261(1), jan, 109-138.
- Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2010). Contribuição para a Adaptação Portuguesa da Escala de Orientação de Marketing Interno de Lings e Greenley (2005). *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(2), jul-dez, 9-20.
- Santos, M. (2015). *O Impacto do Marketing Interno nas Empresas – O Caso do Grupo Filinto Mota*. (Dissertação de mestrado não publicada, Escola Superior do Porto, Porto). Disponível em <https://comun.rcaap.pt/handle/10400.26/13368>.
- Schaufeli, W. & Witte, H. (2017). Work engagement: Real or Redundant? *Burnout Research*, 5(1), jun, 1-2. doi: 10.1016/j.burn.2017.06.001
- Schaufeli, W. B. & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. *Research in social issues in management: Managing social and ethical issues in organizations*, 5(1), 135-177.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), mar, 71-92.
- Scheier, M. F., Carver, C. S., & Bridges, M. W. (1994). Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): A reevaluation of the Life Orientation Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(6), 1063-1078. doi: 10.1037/0022-3514.67.6.1063
- Schein, E. H. (1975) How career anchors hold executives to their career paths. *Personnel*, 52(3), 11-24.
- Schneider, B. & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39. doi: 10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. Doi: 10.1037/0003-066X.55.1.5
- Shekary, G. A., Moghadam, S. K., Adaryany, N. R. & Moghadam, I. H. (2012). The Impact of Internal Marketing on Organizational Commitment in Banking Industry through Structural Equation Modeling. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), jan, 18-28.
- Simon, J & Coltre, S. M. (2012). O Comprometimento Organizacional Afetivo, Instrumental e Normativo: estudo de caso de uma empresa familiar. *Qualit@s Revista Eletrônica*, 13(1), 4-23. doi: 10.18391/qualitas.v13i1.1338
- Sintra, J. M. P. (2013). *Responsabilidade social e clima de segurança: um estudo correlacional com uma amostra de uma unidade militar*. (Dissertação de mestrado não publicada. Universidade de Lisboa, Lisboa). Disponível em <http://repositorio.ul.pt/handle/10451/10444>.
- Siqueira, M. M. M., Martins, M. C. F., Orengo, V. & Souza, W. (2014) Engajamento no trabalho. In: SIQUEIRA, M.M.M (Org). *Novas Medidas do Comportamento Organizacional. Ferramentas de Diagnóstico e Gestão*. Porto Alegre, Artmed.

- Smith, G.S.; Huang, Y-H.; Ho, M.; Chen, P.Y. (2006). The relationship between safety climate and injury rates across industries: need to adjust for injury hazards. *Accident Analysis and Prevention*, 38(3), jun, 556-562. doi: 10.1016/j.aap.2005.11.013
- Soares, F. L. (2015). Serviço Público: Cultura organizacional e terceirização do trabalho. *Revista Cadernos de Ciências Sociais da UFRPE*, 1(10), jan-jul, 72-92.
- Sobrinho, F. R. & Porto, J. B. (2012). Bem-Estar no Trabalho: um Estudo sobre suas Relações com Clima Social, *Coping* e Variáveis Demográficas. *RAC*, 16(2), mar-abr, 253-270.
- Sonnentag, S. (2017). A task-level perspective on work engagement: A new approach that helps to differentiate the concepts of engagement and burnout. *Burnout Research*, 5(1), jun, 12-20. doi: 10.1016/j.burn.2017.04.001
- Sousa, A.P. (2010). *Inteligência emocional e desempenho académico em estudantes do ensino superior*. (Dissertação de mestrado não publicada. Instituto Superior Miguel Torga, Coimbra). Disponível em <http://repositorio.ismt.pt/handle/123456789/291>.
- Stefano, S. R., Koszalka, J. A. & Zampier, M. A. (2014). Clima Organizacional: Elementos Influentes na Percepção de Futuros Administradores de uma Instituição de Ensino Superior. *Gestão & Regionalidade*, 30(88), jan-abr, 96-106.
- Tansuhaj P., Wong J. & McCullough J. (1987) Internal and external marketing: effects on customer satisfaction in banks in Thailand. *International Journal of Bank Marketing*, 5(3), 73-84. doi: 10.1108/eb010812
- Taylor, S. E. & Armor, D. A. (1996). Positive illusions and coping with adversity. *Journal of Personality*, 64(4), dez, 873-898. doi: 10.1111/j.1467-6494.1996.tb00947.x
- Tholén, S. L., Pausette, A. & Törner, M. (2013). Causal relations between psychosocial conditions, safety climate and safety behaviour – A multi-level investigation. *Safety Science*, 55(1), jun, 62-69. doi: 10.1016/j.ssci.2012.12.013
- To, W. M, Martin Jr., E. F. & Yu, B. T. W. (2015). Effect of management commitment to internal marketing on employee work attitude. *International Journal of Hospitality Management*, 45(1), fev, 14-21. doi: 10.1016/j.ijhm.2014.11.002
- Vaz, G. N. (1995). *Marketing Institucional – O mercado de ideias e imagens*. São Paulo, Brasil: Enio Matheus Guazzelli & Cia Ltda.
- Villavicencio-Ayub, E., Jurado-Cárdenas, S. & Valencia-Cruz, A. (2015). Work engagement and occupational burnout: Its relation to organizational socialization and psychological resilience. *Journal of Behavior, Health & Social Issues*, 6(2), nov 2014-abr 2015, 45-55. doi: 10.5460/jbhsi.v6.2.47026
- Williamson, A. M., Feyer, A. M., Cairns, D & Biancotti, D. (1997). The development of a measure of safety climate: the role of safety perceptions and attitudes. *Safety Science*, 25(1-3), abr, 15-27. doi: 10.1016/S0925-7535(97)00020-9
- Yildiz, S. M. (2016). The Effect of Internal Marketing on Work Engagement of Academic Staff in Higher Educational Institutions. *Int J Edu Sci*, 13(2), 152-158. doi: 10.13189/ujer.2016.040523
- Yildirim, S., Acaray, A. & Candan, B. (2016). The relationship between marketing culture and organizational commitment: An empirical study in Turkey. *World Journal of Entrepreneurship*, 12(1), 66-80. doi: 10.1108/WJEMSD-08-2015-0035
- Yu, B. T. W., To, W. M. & Lee, P. K. C., (2012) Quality management framework for publicmanagement decision making. *Management Decision*, 50(3), mar, 420-438. doi: 10.1108/00251741211216214
- Zanelli, J. C., Andrade, J. E. B. & Bastos, A. V. B. (2014). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Brasil, Porto Alegre: Artmed.

- Zavareze, T. E. & Cruz, R. M. (2010). Instrumentos de medida de clima de segurança no trabalho: uma revisão de literatura. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 62(2), 65-77.
- Zhang, H.; Wiegmann, D.A.; Thaden, T.L. von; Sharma, G.; Mitchell, A.A. (2002). Safety culture: a concept in chaos? In *46th Annual Meeting of the Human Factors and Ergonomics Society*. Santa Monica: Human Factors and Ergonomics Society
- Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96-102. doi: 10.1037/0021-9010.65.1.96

Anexos

Anexo 1 – Escala de Envolvimento no Trabalho (Schaufeli & Bakker, 2003)

Questionário do bem estar e Trabalho (UWES) ©

As seguintes perguntas referem-se aos sentimentos de algumas pessoas com relação ao seu trabalho. Por favor, leia atentamente cada um dos itens a seguir e responda se já experimentou o que é relatado, em relação a seu trabalho. Caso nunca tenha tido tal sentimento, responda "0" (zero) na coluna ao lado. Em caso afirmativo, indique a frequência (de 1 a 6) que descreveria melhor seus sentimentos, conforme a descrição abaixo:

Nunca	Quase nunca	Algumas vezes	Regularmente	Bastantes vezes	Quase sempre	Sempre
0	1	2	3	4	5	6
Nenhuma vez	Algumas vezes por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias

1. _____ Em meu trabalho sinto-me pleno de energia.
2. _____ Meu trabalho está pleno de significado e propósito.
3. _____ O “tempo voa” quando estou trabalhando.
4. _____ Sou forte e vigoroso em meu trabalho.
5. _____ Estou entusiasmado com meu trabalho.
6. _____ Quando estou trabalhando esqueço tudo o que se passa ao meu redor.
7. _____ Meu trabalho me inspira.
8. _____ Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.
9. _____ Sou feliz quando estou envolvido em meu trabalho.
10. _____ Estou orgulhoso com o trabalho que faço.
11. _____ Estou imerso em meu trabalho.
12. _____ Posso continuar trabalhando durante longos períodos de tempo.
13. _____ Para mim, meu trabalho é desafiador.
14. _____ “Deixo-me levar” pelo meu trabalho.
15. _____ Sou muito persistente em meu trabalho.
16. _____ É difícil para mim, desconectar-me de meu trabalho.
17. _____ Eu continuo trabalhando, mesmo quando as coisas não vão bem.

Anexo 2 – Escala Psicossocial do Clima de Segurança (Hall, Dollard, & Coward, 2010)

Clima Psicossocial de Segurança

(Hall, Dollard, & Coward, 2010)

As seguintes afirmações dizem respeito à saúde e segurança psicológica no local de trabalho.

Responda, por favor, selecionando a opção que mais se aproxima de si:

Discordo Fortemente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Fortemente
1	2	3	4	5

1. A gestão/direção age rapidamente para corrigir questões que possam afetar a saúde psicológica dos colaboradores.	1	2	3	4	5
2. A gestão/direção atua de forma decisiva, quando existe uma preocupação com o estado psicológico de um colaborador.	1	2	3	4	5
3. A gestão/direção mostra suporte na prevenção do stresse, através do envolvimento e do empenhamento.	1	2	3	4	5
4. O bem-estar psicológico dos colaboradores é uma prioridade para esta organização.	1	2	3	4	5
5. A gestão/direção considera, de extrema importância, a saúde psicológica dos colaboradores.	1	2	3	4	5
6. A gestão/direção considera que a saúde psicológica dos colaboradores é tão importante quanto a produtividade.	1	2	3	4	5
7. Há uma boa comunicação sobre aspetos da segurança psicológica que possam afetar-me.	1	2	3	4	5
8. Informação sobre o bem-estar psicológico no trabalho é partilhada, sistematicamente, pela gestão/direção.	1	2	3	4	5
9. Os meus contributos para a resolução de preocupações sobre saúde e segurança ocupacionais são considerados.	1	2	3	4	5
10. Existem consultas e/ou conversas sobre saúde e segurança psicológica com os empregados, sindicatos e representantes em saúde e segurança no trabalho.	1	2	3	4	5
11. Os empregados são encorajados a envolverem-se nas questões de saúde e segurança psicológicas.	1	2	3	4	5
12. Na minha organização, a prevenção do stresse envolve todos os níveis da organização.	1	2	3	4	5

Anexo 3 – Escala de Orientação de Marketing Interno (Lings & Grennley, 2005)

MEDIDA DE MARKETING INTERNO

Para responder, indique em que medida concorda ou discorda de cada afirmação. Registe as suas respostas numa escala crescente de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). **Continue a considerar a Instituição como um todo.**

Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Não discordo nem concordo	Concordo moderadamente	Concordo bastante	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. Nesta instituição temos regularmente encontros entre colaboradores, nos quais discutimos aquilo que queremos.	1	2	3	4	5	6	7
2. Nesta instituição, a direção reúne com os colaboradores, pelo menos uma vez por ano, para conhecer as suas expectativas futuras em relação aos seus empregos.	1	2	3	4	5	6	7
3. Nesta instituição, a direção interage diretamente com os seus colaboradores para saber como satisfazê-los relativamente ao seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4. Nesta instituição, fazemos muita pesquisa de <i>Marketing Interno</i> (publicidade interna).	1	2	3	4	5	6	7
5. Pelo menos uma vez por ano, esta instituição questiona os seus colaboradores sobre a qualidade dos seus empregos.	1	2	3	4	5	6	7
6. Nesta instituição, habitualmente tenta-se avaliar formalmente as maiores influências nos comportamentos dos colaboradores (sindicatos, clientes, expectativas pessoais).	1	2	3	4	5	6	7
7. Nesta instituição, a direção reúne com os colaboradores para transmitir informações sobre assuntos que afectam o seu ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
8. Nesta instituição, a direção informa regularmente os trabalhadores acerca dos assuntos que afectam o seu ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
9. Nesta instituição, há reuniões regulares com a presença de todos os colaboradores, dos diferentes níveis hierárquicos.	1	2	3	4	5	6	7
10. A direção procura compreender o que os colaboradores querem da instituição.	1	2	3	4	5	6	7
11. Quando um dos colaboradores está a comportar-se de maneira diferente do normal, a direção procura saber se existe um problema que provoca essa alteração de comportamento.	1	2	3	4	5	6	7
12. A direção tenta saber o que as pessoas realmente sentem sobre as suas funções.	1	2	3	4	5	6	7
13. A direção fala regularmente com os colaboradores para conhecer melhor o seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
14. Nesta instituição, quando se sabe que os colaboradores estão insatisfeitos com a direção procuram-se tomar medidas para corrigir a situação.	1	2	3	4	5	6	7
15. Nesta instituição, quando se sabe que os colaboradores gostariam que as suas condições de trabalho fossem modificadas, o serviço esforça-se para conseguir.	1	2	3	4	5	6	7
16. Nesta instituição, quando é recebido um <i>feedback</i> que indique que os colaboradores estão insatisfeitos realizam-se as mudanças necessárias.	1	2	3	4	5	6	7

(*) Os itens 9 e 14 foram eliminados na adaptação realizada.

Anexo 4 – Escala de Comprometimento Organizacional (Rego, Cunha, & Souto, 2005)

Quais os laços que o unem à sua organização?

(Rego, Cunha, Souto, 2005)

Em que medida as seguintes afirmações se aplicam a si? Procure ser o mais franco possível, respondendo de acordo com as suas reais acções e intenções.

Responda, por favor, de acordo com a seguinte escala:

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5	6
1. Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.					1 2 3 4 5 6
2. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.					1 2 3 4 5 6
3. Sinto-me <i>parte da família</i> da minha organização.					1 2 3 4 5 6
4. Sinto que, se recebesse uma melhor oferta de melhor emprego, não seria correcto deixar a minha organização.					1 2 3 4 5 6
5. Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.					1 2 3 4 5 6
6. Importo-me realmente com o destino da minha organização.					1 2 3 4 5 6
7. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.					1 2 3 4 5 6
8. Continuo nesta organização porque, se sáísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.					1 2 3 4 5 6
9. Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicam.					1 2 3 4 5 6
10. Sinto-me em dívida para com a minha organização.					1 2 3 4 5 6
11. Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização.					1 2 3 4 5 6
12. Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.					1 2 3 4 5 6

Anexo 5 – Escala de Otimismo de Carreira (Hennessey, 2008)

Otimismo de Carreira

Responda de acordo com a sua opinião pessoal e não de acordo do que considera que a maioria das pessoas responderia.

1 – Nada Confiante

2 = Pouco Confiante

3 = Neutro

4 = Confiante

5 = Totalmente Confiante

	1	2	3	4	5
1. Eu sei que carreira é melhor para mim					
2. Eu estou bem preparado para uma carreira de sucesso na área que escolhi					
3. Estou seguro de que conseguirei emprego na área profissional que escolhi					
4. Eu posso manter o emprego na área profissional escolhida					
5. Eu posso progredir na carreira que escolhi					

Apêndices

Apêndice A – Questionário Sociodemográfico

Informação sociodemográfica

Perfil sociodemográfico

Nacionalidade *

Género *

- Feminino
- Masculino

Idade *

Indique que idade terá no final do ano de 2017

Estado Civil *

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

Escolaridade *

No caso de possuir mais do que uma, indique a que for academicamente superior

- Sabe ler/escrever sem possuir escolaridade
- 1º Ciclo do Ensino Básico (ou equivalente)
- 2º Ciclo do Ensino Básico (ou equivalente)
- 3º Ciclo do Ensino Básico (ou equivalente)
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Profissão *

Indique qual é a sua profissão atual

A sua resposta

Em que sistema se insere a sua atividade profissional? *

- Setor Público/Função Pública
- Setor Privado

Tempo de vida profissional *

Indique há quanto tempo iniciou a sua vida profissional

- Menos de 5 anos
- Entre 5 a 10 anos
- Entre 10 a 15 anos
- Mais de 15 anos

Tempo de trabalho na empresa atual *

Indique há quanto tempo se encontra em funções na empresa onde trabalha atualmente, independentemente de trabalhar por conta própria ou por conta de outrem

- Menos de 5 anos
- Entre 5 a 10 anos
- Entre 10 a 15 anos
- Mais de 15 anos

Como é que este questionário chegou até si? *

- E-mail
- Código QR
- Redes Sociais

ANTERIOR

SEGUINTE

Nunca envie palavras-passe através dos Formulários do Google.
