

UNIVERSIDADE DO ALGARVE



***A CULTURA ORGANIZACIONAL, O MARKETING INTERNO E O
IMPACTO NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES***

Patrícia Manuela Evaristo Marafuga

Dissertação

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Doutora Joana Vieira dos Santos

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

***A CULTURA ORGANIZACIONAL, O MARKETING INTERNO E O
IMPACTO NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES***

Patrícia Manuela Evaristo Marafuga

Dissertação

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Doutora Joana Vieira dos Santos

DECLARAÇÃO DE AUTORIA DE TRABALHO

A CULTURA ORGANIZACIONAL, O MARKETING INTERNO E O IMPACTO NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

“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.”

(Assinatura do candidato)

«Copyright», Patrícia Marafuga: “A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.”

*“O essencial é saber ver,
Saber ver sem estar a pensar,
Saber ver quando se vê,
E nem pensar quando se vê,
Nem ver quando se pensa.”*

Alberto Caeiro

O Guardador de Rebanhos, 1925

AGRADECIMENTOS

Várias foram as pessoas que me ajudaram a concretizar o meu caminho através do seu inestimável apoio, ajuda e força, aparando-me em todos os percalços. Este trabalho é dedicado a todos eles.

Agradeço à Professora Doutora Joana Vieira dos Santos, minha orientadora, pelas sugestões, críticas e amplas discussões da problemática em causa que me proporcionou, bem como pela disponibilidade sempre demonstrada. É realmente de salientar que a considero como uma professora de excelência e que por mais que não fosse essa a sua obrigação sempre me apoiou e por muitas vezes me ofereceu o seu ombro amigo. Por tudo isto o meu muito, mas mesmo muito Obrigada!

Deixo também um agradecimento às instituições que me acolheram para a realização desta investigação. Sei que não é um tema de fácil aceitação por parte das entidades e que, por isso, surgiram tantas dificuldades, mas às que confiaram no meu trabalho e na minha responsabilidade e confidencialidade o meu sincero agradecimento pelo vosso contributo para mais um pequeno avanço não só a nível pessoal como a nível académico.

Não existe sucesso sem apoio, e é por isso que agradeço à minha família pela força, coragem e compreensão que sempre me transmitiram. Sei que por vezes foi difícil para ti, irmã, compreender a minha determinação por este projeto, mas sei também que sempre me deste o teu apoio. Com a tua ajuda foi mais fácil enfrentar esta etapa, obrigado. Aos meus pais que tanto sofreram por não poderem acompanhar as minhas batalhas diárias, quero que saibam que mesmo longe estiveram sempre presentes em mim e sempre conseguiram transmitir essa vossa coragem inabalável. Simplesmente Obrigada!

Aos meus tios, António e Lurdes e à minha prima, Beatriz um simples obrigado seria pouco. É com imenso orgulho e consideração que aqui deixo uma palavra de agradecimento sincero! Obrigado por tudo o que têm feito por mim e pela minha família!

Ao meu namorado Filipe, pelo carinho, amizade e compreensão e aos meus amigos Mariana Santos, Marina Cardoso, Vanda Granja e Vítor Lourenço também quero deixar aqui um reconhecimento pessoal. Talvez não tenham noção, mas a verdade é que todos vocês contribuíram com apoio emocional, ajudaram-me a gerir conflitos e com o vosso apoio tudo se tornou mais fácil. O vosso contributo foi fulcral. A todos muito Obrigada!

RESUMO

Com as mudanças sociais, políticas e económicas que se têm vindo a sentir nas últimas décadas é necessário alterar comportamentos de modo a que o fator humano assuma o papel no contexto organizacional para que a tão desejada competitividade e produtividade seja alcançada. Neste contexto, o estudo das temáticas da Cultura Organizacional, Marketing Interno e da Satisfação no Trabalho em contexto organizacional, procurou compreender de que forma a determinação das orientações da Cultura Organizacional sobre o Marketing Interno e a influência destes sobre a Satisfação dos ativos humanos, é uma mais valia para uma organização e ainda de que forma promove a produtividade, o sucesso profissional e pessoal dos ativos humanos.

Nesta investigação objetivou-se avaliar as relações existentes entre a Cultura Organizacional, Marketing Interno e Satisfação no Trabalho, numa amostra constituída por 171 colaboradores a exercerem funções em quatro empresas de sectores de atividade diferentes (administração pública, saúde, financeiro e ainda comércio de retalho). Os dados foram recolhidos através de um instrumento constituído por três escalas: a versão portuguesa da Escala da Cultura Organizacional – FOCUS – First Organizational Culture Unified Search (Neves, 2000), a Escala de Marketing Interno (Lings & Grennley, 2005) e a Escala de Satisfação Profissional (Lima, Vala, & Monteiro, 1994). Foram também registadas variáveis demográficas categorizadoras dos inquiridos.

Os resultados obtidos sugerem que a Cultura Organizacional não é determinante na predição tanto do Marketing Interno como da Satisfação no Trabalho, quando analisada de forma isolada. No entanto, quando introduzimos a Cultura Organizacional e o Marketing Interno, o poder preditivo sobre o nível de Satisfação Profissional aumenta significativamente entre os ativos humanos. De um modo geral, todos os sectores de atividade primam por uma cultura de objetivos com uma criação de informação informal que proporciona uma satisfação profissional elevada, sobretudo na relação e colaboração entre colegas e no trabalho realizado por cada indivíduo.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Marketing Interno; Satisfação no Trabalho.

ABSTRACT

With the changing at social, political and economic levels that have been experiencing in recent decades it is necessary to change behaviors, so that the human factor takes his role in the organizational context for that the desired competitiveness and productivity is achieved. In this context, the study of the themes Organizational Culture, Internal Marketing and Job Satisfaction in a organizational context, aimed to understand how the application of Organizational Culture in the Internal Marketing and its influence in the satisfaction of human assets, is an asset to an organization and yet how does it influence productivity, promotes professional and personal success of human assets.

This research aimed to evaluate the relationship between the Organizational Culture, Internal Marketing and Job Satisfaction in a sample of 171 employees to perform duties in four companies related to different sectors of activity (public administration, health, financial and retail trade). Data were collected through an instrument consisting of three scales: the Portuguese version of the Organizational Culture Scale - FOCUS - First Organizational Culture Unified Search (Neves, 2000), the Scale for Internal Marketing (Lings & Grennley, 2005) and Scale Professional Satisfaction (Lima, Vala, & Monteiro, 1994). Demographic variables that categorize the inquired were also registered.

The results suggest that Organizational Culture isn't determinant in predicting either Internal Marketing or Job Satisfaction, when analyzed in isolation. However, when introducing the Organizational Culture and Internal Marketing, the predictive power in the level of Professional Satisfaction increases significantly between human assets. In general, all sectors of activity excel in a culture of objectives with the creation of informal information that provides a high job satisfaction, particularly in the relationship and collaboration between colleagues and the work done by each individual.

Keywords: Organizational Culture; Internal Marketing; Job Satisfaction.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
1. CULTURA ORGANIZACIONAL	6
1.1. Caracterização do Conceito	6
1.2. Modelos Explicativos da Cultura Organizacional	10
1.2.1. Modelo de Clima/Cultura Organizacional (Hofstede, 1997 adaptado por Neves, 2000).....	10
1.2.2. Modelo dos Valores Contrastantes (Quinn & Cameron, 1983)	12
2. MARKETING INTERNO	15
2.1. Caracterização do Conceito	15
2.2. Repercussões do Marketing Interno.....	17
2.3. Modelo de Orientação de Marketing Interno (Lings, 2004; Lings & Greenley, 2005)	20
2.4. Marketing Interno e a Cultura Organizacional	23
3. SATISFAÇÃO NO TRABALHO	25
3.1. Caracterização do Conceito	25
3.2. Modelos Explicativos da Satisfação no Trabalho.....	29
3.2.1. Modelos de Conteúdo da Satisfação (Maslow, 1954; Herzberg, 1966).....	30
3.2.2. Modelos Processuais da Satisfação (Vroom, 1967; Hackman e Oldham, 1980).....	31
3.3. Satisfação no Trabalho e a Cultura Organizacional	32
3.4. Satisfação no Trabalho e o Marketing Interno	33
PARTE II - INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA	35
4. METODOLOGIA	36
4.1. Delimitação do Problema e Objetivos	36

4.2. Definição da População Alvo e Processo de Amostragem	37
4.3. Instrumento de Recolha de Dados	41
4.3.1. Questionário de Dados Sóciodemográfico.....	41
4.3.2. Escala da Cultura Organizacional – FOCUS – First Organizational Culture Unified Search (Adaptado de Neves, 2000)	42
4.3.3. Escala de Marketing Interno (Lings & Grennley, 2005)	44
4.3.4. Escala de Satisfação Profissional (Lima, Vala & Monteiro, 1994)	45
4.4. Procedimento	45
5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	47
5.1. Análise Preliminar das Características Distribucionais das variáveis	47
5.2. Análises Descritivas dos Resultados obtidos em cada Escala.....	48
5.2.1. Análise dos Dados Descritivos da Escala de Avaliação da Cultura Organizacional.....	48
5.2.2. Análise dos Dados Descritivos da Escala de Avaliação do Marketing Interno	48
5.2.3. Análise dos Dados Descritivos da Escala de Avaliação da Satisfação no Trabalho	49
5.3. Análise Correlacional	50
5.4. Estatísticas Bivariadas	51
5.4.1 Efeito do Sexo sobre as variáveis em estudo.....	51
5.4.2. Efeito dos Sectores de Atividades sobre as variáveis em estudo.....	54
5.4.2.1 Cultura Organizacional	54
5.4.2.2. Marketing Interno	55
5.4.2.3. Satisfação no Trabalho	56
5.5. Estatística Multivariada	57
5.5.1. Cultura Organizacional e Marketing Interno	58
5.5.2. Cultura Organizacional e Satisfação no Trabalho	58

5.5.3. Marketing Interno e Satisfação no Trabalho	59
5.5.4. Análise da Regressão Hierárquica entre a Cultura Organizacional e o Marketing Interno sobre a Satisfação no Trabalho	59
6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	61
7. CONCLUSÕES GERAIS	69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
ANEXOS.....	79

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 4.1. - Estatísticas descritivas das variáveis sexo, nacionalidade, habilitações académicas, estado civil, categoria profissional, duplo emprego, orçamento mensal por organização.....	40
Tabela 4.2. - Estatísticas descritivas das variáveis idade e tempo de serviço por organização.....	41
Tabela 5.1. - Estatística Descritiva para a escala e dimensões da Cultura Organizacional.....	48
Tabela 5.2. - Estatística Descritiva para a escala e dimensões do Marketing Interno....	49
Tabela 5.3. - Estatística Descritiva para a escala da Satisfação no Trabalho.....	49
Tabela 5.4. - Correlações entre as variáveis organizacionais.....	51
Tabela 5.5. - Efeito do sexo na Cultura Organizacional.....	52
Tabela 5.6. - Efeito do sexo no Marketing Interno.....	53
Tabela 5.7. - Efeito do sexo na Satisfação no Trabalho.....	53
Tabela 5.8. - Resultados obtidos nas equações de regressão simples entre a Cultura Organizacional e o Marketing Interno.....	58
Tabela 5.9. - Resultados obtidos nas equações de regressão simples entre a Cultura Organizacional e a Satisfação no Trabalho.....	58
Tabela 5.10. – Resultados obtidos na correlação entre Marketing Interno e Satisfação no Trabalho.....	59
Tabela 5.11. - Síntese da regressão hierárquica para avaliar a determinação das diferentes dimensões da Cultura Organizacional e do Marketing Interno sobre a Satisfação no Trabalho.....	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. - Camadas do clima/cultura (Neves, 2000, p. 105)	11
Figura 1.2. - Modelo dos Valores Contrastantes (Quinn, 1983 cit. por Neves, 2000, p. 94).....	14
Figura 2.1. - Planeamento do Programa de Marketing Interno (in Pessoa, 1989, p. 35)	18
Figura 2.2. - Dimensões comportamentais da Orientação de Marketing Interno (adaptado de Lings, 2004, p. 409)	21
Figura 2.3. - Relacionamentos propostos entre a orientação para o mercado interno, a orientação para o mercado externo e os aspectos externos de desempenho organizacional (adaptado de Lings, 2004, p. 401).....	21
Figura 2.4. - Comportamentos orientados para mercado interno (adaptado de Lings e Greenley, 2005, p. 292)	22
Figura 3.1. - Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg (adaptado Fachada, 1908, p. 432)	31
Figura 4.1. - Modelo de Análise do Estudo	37
Figura 5.1. - Diagrama de representação das correlações das variáveis (Marketing Interno e Satisfação no Trabalho)	59

INTRODUÇÃO

Num mercado competitivo e globalizado onde as mudanças sociais, políticas e económicas se têm vindo sentir nas últimas décadas, a própria relação entre capital, trabalho e seres humanos sofreu alterações (Requena, 2003). Esta era de diferenciação, de optimização de todos os recursos, da necessidade de chegar ao mercado em melhores condições do que a concorrência leva a que o fator humano assuma um papel fundamental no contexto organizacional, levando a que as empresas mudem o seu foco, passando a delinear medidas eficazes que elevem os níveis de comprometimento dos seus ativos humanos, uma vez que é deles que dependem em grande parte os novos valores organizacionais (Orfão, 2010).

Para que isso suceda, é necessário ter uma Cultura Organizacional consolidada que permita desenvolver estratégias de Marketing Interno de forma a articular a atividade dos colaboradores com as necessidades do negócio e a gestão da qualidade, fazendo, deste modo, os indivíduos como o fator diferenciador da organização, valorizando-os enquanto seres ativos, promovendo a sua Satisfação no Trabalho (Bilhim, 2001).

A Cultura Organizacional é entendida como um elemento favorável social ou normativo, que fixa as partes de uma organização através dos valores, hábitos, ideias e crenças partilhadas pelos ativos humanos (Smircich, 1983). No entanto, para haver um bom funcionamento na configuração organizacional é necessário que os indivíduos partilhem e entendam a mesma realidade dentro da organização (Pettigrew, 1979). Neste sentido, Sandi (2006) refere que falar de Cultura Organizacional implica compreender que ela se constitui por um processo coletivo e quotidianamente construído, visando a manutenção e o desenvolvimento da organização. No contexto da exigência deste desenvolvimento, o estabelecimento de uma Cultura Organizacional corresponde a uma série de exigências, que são de ordem externa e interna que permitem a constituição de um perfil da organização tanto para o mercado organizacional como para os próprios colaboradores.

Para Oliveira (2010), o Marketing Interno entende-se como um conjunto de métodos e técnicas de gestão que tem como objetivo direcionar os recursos humanos de uma organização a adotarem uma atitude voluntária, espontânea e orientada para

a qualidade do desenvolvimento de um produto, prestação ou serviço. Esta atitude, se levada a cabo pelos colaboradores, levará a organização a alcançar altos, consistentes e estáveis níveis de qualidade quer internamente, quer externamente. Um dos aspetos mais marcantes do Marketing Interno é a preocupação com o elemento humano, reconhecendo o papel dos indivíduos no sucesso empresarial, bem como a necessidade de contrapartidas para que o processo de troca entre as organizações e os colaboradores seja equilibrado de forma a enfrentar situações adversas (Vasconcelos, 2005). Neste sentido, o Marketing Interno permite que o colaborador tenha a percepção de como a organização interage com o mercado, tornando-o aliado e responsável pelo seu sucesso (Zandonadi, Figueiredo, & Silva, 2007).

A Satisfação no Trabalho, ainda hoje é utilizada como um dos indicadores de desempenho estratégico organizacional servindo de balizador para a gestão dos interesses convergentes da força de trabalho e da organização. Conhecer o que influencia a Satisfação no Trabalho é essencial para que se faça o ajustamento dos interesses ajuste, a fim de garantir que os propósitos organizacionais sejam alcançados por meio de uma força de trabalho motivada (Medeiros, Santos, Dantas & Minuzzi, 2007). Por meio disto, Tavares (2008) refere que a Satisfação no Trabalho tem uma componente mais pessoal (ou psíquica) e outra mais social; para, além disso, é um conceito muito complexo, refletindo um critério subjetivo, podendo alguém sentir-se satisfeito em determinada situação, enquanto outro se poderá sentir insatisfeito, na mesma situação. Assim, este é um constructo que visa dar resposta a um estado emocional positivo, ou de uma atitude positiva face ao trabalho e às experiências em contexto de trabalho, sendo essa satisfação apresentada, pela generalidade dos especialistas, como um sentimento e forma de estar positivos perante a profissão.

O estudo destas temáticas em contexto organizacional torna-se particularmente relevante, uma vez que o objetivo primordial é analisar a determinação das orientações de Cultura Organizacional sobre o Marketing Interno e a influência destes sobre a Satisfação dos ativos humanos, utilizando para isso um conjunto de sectores de atividade específicos (sector da administração pública, o sector financeiro, o sector da saúde e o sector do comércio de retalho).

Estes sectores de atividade são fundamentais, tanto na vida quotidiana de um indivíduo, como para o bom funcionamento de uma sociedade. Este tipo de empresas

procuram profissionais com formação, pois os seus valores e princípios tornam-se como a marca da empresa, já para não falar da responsabilidade social a que todas elas se comprometem. Especificamente, constituem profissões que implicam a gestão de valores, de estratégias e de satisfação. É neste sentido que se propõe analisar como é que uma organização impõe a sua cultura e até que ponto procura utilizar estratégias de Marketing Interno para lidar com todos os seus profissionais, pois a organização e cada sector independentemente da sua atividade é o maior beneficiário com a satisfação dos seus colaboradores.

Todos estes sectores contribuem para o desenvolvimento da economia do país, não só a nível do produto interno bruto (PIB) como para a taxa de emprego (Roberts-Lombard, 2010). Para, além disso, cada um ainda contribui de uma forma específica para o país, assim, o sector da administração pública é considerado como órgão fundamental para o bom funcionamento do município visto que assegura a satisfação das necessidades coletivas variadas, tais como a segurança, a cultura, a saúde e o bem estar das populações, através de um conjunto de órgãos e serviços. O sector financeiro é fundamental no equilíbrio da sociedade e da sua economia, isto porque a instituição financeira (banco) é um dos principais intermédios financeiros tendo uma elevada responsabilidade tanto econômica como social. O sector da saúde pode ser considerado como o sector mais importante, pois envolve o indivíduo por completo, não só a nível do seu bem-estar físico, como mental e social. O sistema nacional de saúde assegura, assim, o direito à promoção e prevenção da saúde a todos os cidadãos. Por fim, o sector de comércio de retalho desempenha um papel essencial, pois estabelece a ligação entre os produtores e os consumidores, sendo igualmente importante no processo de comercialização, atuando não só como um motor de crescimento essencial para diversos sectores como contribui como uma das principais fontes de emprego em todo o mundo.

Este estudo torna-se particularmente pertinente pelo facto de atualmente se atravessar por um período de mudança e de adaptação em todos os níveis, tanto na administração pública, na banca, na saúde e no comércio. Cada vez mais as empresas carecem de maior flexibilidade, agilidade e necessidade de instaurar novos valores e sistemas de forma a garantir a sobrevivência das mesmas. Outro aspecto importante refere-se à constatação de existirem poucas investigações sobre esta temática que

protagonizem uma comparação entre sectores de atividade, bem como por esta ser uma área estudada separadamente visto que há várias investigações sobre Cultura Organizacional, mas aliada ao Marketing Interno e ao impacto destas na Satisfação dos Colaboradores há poucas o que pode vir a revelar-se como uma área de interesse, pois envolve várias temáticas importantes que pode ajudar as instituições neste contexto de maior agitação que se defronta atualmente.

No que concerne à estrutura do trabalho, este está organizado em duas grandes partes, onde são definidos vários pontos fulcrais para a realização do estudo. Na Primeira Parte, *Enquadramento Teórico*, são explorados os referenciais teóricos e apresentados os diversos modelos teóricos dos constructos basilares desta investigação. Especificamente, referimo-nos à caracterização e explicação das teorias subjacentes ao conceito de Cultura Organizacional; a caracterização do conceito de Marketing Interno, as suas repercussões e o seu modelo explicativo e ainda a caracterização do conceito de Satisfação no Trabalho, abordando as várias correntes teóricas explicativas. No final de cada ponto há ainda uma alusão para a comparação entre os constructos, tentando fazer uma interligação entre eles.

Na Segunda Parte, *Investigação Empírica*, são apresentadas as opções metodológicas e as estratégias adoptadas para a realização do estudo. Englobando a *Metodologia* onde são definidos aspectos como a delimitação do problema e objetivos, a caracterização da população e amostra, a descrição do instrumento utilizado e o procedimento da recolha de dados. Na *Apresentação e Discussão dos Resultados* são apresentados os resultados obtidos através da inferência analítica, discutindo os mesmos, com recurso a teorias e a diversos autores do âmbito em estudo. E, por fim, as *Considerações Finais*, onde são reunidos um conjunto de conclusões finais associado a sugestões para futuras investigações, bem como, as limitações encontradas no decorrer da investigação.

☞ **PARTE I**

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. CULTURA ORGANIZACIONAL

“A Cultura Organizacional é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização de outras, traduzindo a percepção, consciente e inconsciente, racional e emocional que os colaboradores têm dela”.

(Costa, 2003, p. 103)

1.1. CARACTERIZAÇÃO DO CONCEITO

É nas décadas de 70 que surge o interesse pela Cultura Organizacional, ainda que o seu apogeu tenha ocorrido durante a década de 80 (Barbosa, 2000). Este interesse incidiu-se, sobretudo nestes últimos vinte anos, devido a um ambiente globalizado, onde as interações sociais ocorrem entre indivíduos de diferentes regiões e países, a palavra cultura emerge como uma das variáveis fundamentais para a compreensão do fenómeno organizacional (Pires & Macêdo, 2006). O seu papel tornou-se fundamental no funcionamento das empresas devido não só à grande concorrência que tem vindo a aumentar como também às constantes mudanças, tornando-se necessário procurar novos caminhos para aumentar a adaptabilidade e a integração interna e externa das empresas (Barbosa, 2011).

Para Gorzoni (2010) a Cultura Organizacional tem sido amplamente estudada a partir de diferentes referenciais teóricos, que originam uma vasta gama de interpretações, conceitos e abordagens teórico-metodológicas. A cultura começa a ser estudada quer pela antropologia quer pelo estudo das organizações, começando a noção de Cultura Organizacional a ser encarada como a partilha de crenças e valores que ajudam a entender o funcionamento organizacional (Barranqueiro, 2009).

A Cultura Organizacional sofre influência de inumeráveis fatores tornando-se multifacetada e complicada, além disso, as suas mudanças tendem a ser lentas e a aprendizagem dos novos membros provém dos processos de socialização, tanto os formais como informais.

A Cultura Organizacional é um dos conceitos mais abordados na teoria das organizações, e embora seja um fenómeno cuja complexidade ilude e confunde a maioria dos investigadores apresenta-se com simplicidade (Saraiva, 2002). A sua

popularização, de acordo com Barbosa (1996), deve-se à sua possibilidade de instrumentalização, uma vez que é fundamental dimensionar as relações entre os aspectos objetivos e representacionistas da administração, e esperar que esse novo paradigma produza novos e melhores instrumentos de intervenção e compreensão da realidade.

Na visão de Zavareze (2008), o conceito de Cultura Organizacional não tem ainda um consenso na sua definição, visto que falar de uma Cultura Organizacional implica o pressuposto de que as organizações podem desenvolver culturas diferenciadas, ou seja, cada organização é agregada por grupos potencialmente em conflito e por unidades funcionais com diferentes tipos de poder o que leva a contextos diversificados de interação social (Vala, Monteiro, & Lima, 1988). Tal significa que cada organização adequa a cultura que mais lhe favorece, por isso, cada organização dispõe de uma Cultura Organizacional.

Segundo Hofstede (1991 cit. por Saraiva, 2002), a Cultura Organizacional refere-se aos pressupostos, crenças e valores compartilhados pelos membros de uma organização, sendo derivada de um ambiente social específico. Por outras palavras, a cultura é apreendida e aprendida mediante de processos de socialização, o que se verifica tanto no nível social quanto no nível organizacional.

Há culturas mais fortes do que outras, mas uma cultura forte nem sempre é sinónimo de uma cultura melhor ou mais adequada. Não é fácil mudar a cultura de uma organização, devido a esta ser intangível e implícita, o que significa que a cultura nasce e cresce com a empresa, assim, a mudança depende do estágio de desenvolvimento da mesma (Camara, Guerra, & Rodrigues, 1998). Portanto, a força de uma cultura da organização está no grau de consenso que os seus membros têm sobre as normas e os valores de maior importância. Entretanto, culturas fortes, enraizadas e de respeito aos princípios da organização desde a sua fundação carecem mais de uma “injeção” de modernidade, embora estas também sejam chave de sucesso para enfrentar o mercado competitivo (Zavareze, 2008).

A Cultura Organizacional permite que, ao transacionar com o meio ambiente, se apresente uma maneira própria de agir e interagir, que representa a identidade da organização. Pode supor-se que a ligação da cultura com a organização se assemelha à ligação entre a personalidade e o indivíduo o que implica que, tal como dentro de uma

cultura, respeitar as diferentes personalidades dos indivíduos (mesmo tendo coisas em comum) dentro dos grupos, nas organizações para que tudo ocorra de um modo semelhante (Barranqueiro, 2009).

Bilhim (2001) refere que a cultura desempenha diversas funções nas organizações, nomeadamente funciona como uma ação na definição das suas fronteiras o que permite distingui-las das outras, confere um sentido de identidade aos seus colaboradores, facilita a identificação dos objetivos organizacionais, alarga a estabilidade do sistema social e ainda funciona como um mecanismo de controlo que guia e dá forma às atitudes e comportamentos dos ativos humanos de forma a informar sobre o modo de como as coisas são feitas reduzindo a ambiguidade.

Uma das definições que fornece mais consenso para a compreensão da Cultura Organizacional é a de Schein (1992) que a define através de três níveis distintos: os artefatos, os valores compartilhados e os pressupostos básicos. Os artefatos constituem o nível mais superficial da cultura, sendo, por isso, o mais visível e perceptível pelos colaboradores. Tais referem-se aquilo que vimos e sentimos quando nos deparamos com uma organização, nomeadamente, produtos, serviços, linguagem, símbolos, histórias valores e rituais organizacionais. Os valores compartilhados são os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas agem de determinada maneira. Refletem filosofias, estratégias e objetivos da organização, funcionando como justificações comumente aceites do comportamento das pessoas. Os pressupostos básicos representam o lado simbólico da cultura, sendo o mais inconsciente e íntimo. Consistem nas crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressupostos dominantes que os indivíduos acreditam. A cultura determina a forma de fazer as coisas na organização, muitas vezes através de pressupostos não escritos e, por vezes nem sequer falados, sendo o nível mais difícil de mudar.

Uma questão bastante pertinente é que, por vezes, a Cultura Organizacional confunde-se com o conceito de clima organizacional. Neves (2000) define o clima como algo que é criado como um conjunto de sujeitos que interagem e partilham uma estrutura de referência comum, ou seja, a Cultura Organizacional. Neste sentido, o clima organizacional refere-se ao ambiente interno que existe entre os membros da empresa, ou seja, aqueles aspetos internos da empresa que levam à provocação de

diferentes espécies de motivação nos seus membros. Para Pinto (2005) a cultura define as regras da empresa, transmitindo um sentido de identidade aos seus colaboradores, facilitando a criação e intensificação da estabilidade do sistema social, mecanismo de fazer sentido e controlo que guia e molda as atitudes dos colaboradores. Esta proximidade entre os conceitos conduziu-nos a adotar o modelo de Neves (2000), o autor defende um modelo de cultura em que estão implícitos os elementos do clima, pelo que a partir deste momento apenas se utilizará o termo Cultura Organizacional (Santos & Sustelo, 2009).

Para Trice e Beyer (1993 cit. por Caetano & Vala, 2000) as Culturas Organizacionais são um fenómeno coletivo (interação estabelecida entre os indivíduos, partilha de crenças e modos de agir mesmo que não seja de forma integral), conotado emocionalmente (as culturas contêm elementos cognitivos e afetivos), assente na história (as culturas desenvolvem-se ao longo do tempo e tendem a ser únicas), intrinsecamente simbólicas (as culturas possuem uma elevada carga simbólica, uma vez que o comportamento dos seus membros, verbais ou não são expressivos e transmitem muita coisa), dinâmica (há elementos culturais que ao longo da história permanecem enquanto que outros se alteram ou se adquirem) e intrinsecamente ambíguo (há contradições e paradoxos que resultam em complexidade e incerteza com que as culturas se têm de confrontar).

Um dos papéis importantes da Cultura Organizacional é o de dar um sentimento de identidade e tradição aos membros da organização, porque todos se sentem portadores do mesmo núcleo de valores e todos partilham ideias claras sobre o que são comportamentos aceitáveis e inaceitáveis no contexto da sua empresa (Camara, Guerra, & Rodrigues, 1998). Para, além disto, Geertz (1973 cit. por Vala, Monteiro, & Lima, 1988) refere que a cultura também pode ser vista como um conjunto de mecanismos de controlo de planos, receitas, regras e instruções de comportamento.

1.2. MODELOS EXPLICATIVOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Quando estudamos a Cultura Organizacional podemos encontrar vários modelos tipológicos do conceito que permitem avaliar o grau de congruência cultural dos vários elementos da cultura (valores, normas, crenças e costumes) (Neves, 2000).

Na visão de Martin (1992 cit. por Neves, 2000), há três perspectivas de abordagem da Cultura Organizacional, sendo estas a Integradora (que promove a harmonia e a homogeneidade dentro da organização através de relações de consciência), a Diferenciadora (promove a diferença e o conflito dentro do grupo) e a Fragmentada (promove a ambiguidade, a ausência de consenso, falta de clareza entre os indivíduos), o que provoca confrontos e origina vários modelos na tentativa de explicar o conceito de Cultura Organizacional.

Neste sentido, de entre o vasto referencial teórico, pode-se destacar dois tipos de modelos: o modelo de clima/cultura organizacional ou “camadas de cebola” (Hofstede, 1997 adaptado por Neves, 2000) que é a melhor maneira de perceber a forma como o constructo foi definido e o modelo de Quinn e Cameron (1983) designado de modelo dos valores contrastante, visto que aponta um fator chave para a Cultura Organizacional que é a sua eficácia dos seus processos para atingir os resultados.

1.2.1. MODELO DE CLIMA/CULTURA ORGANIZACIONAL (HOFSTEDE, 1997 ADAPTADO POR NEVES, 2000)

Hofstede (1997 cit. por Neves, 2000) é um dos principais responsáveis pela popularização e revolução do conceito de Cultura Organizacional ao desenvolver um modelo que nos permite conceptualizar a ideia de Cultura Organizacional através de um fenómeno de “camadas” o que permite uma compreensão da extensão e complexidade do conceito. Em síntese, o modelo proposto por Hofstede (1997 cit. por Santos & Gonçalves, 2010) começou com a imagem de “cebola” (camadas) permitindo a visualização de aspetos importante para a definição de Cultura Organizacional, assim, as diferentes camadas variam num contínuo e vão desde um nível consciente até a um nível inconsciente, que são eles: Símbolos (palavras e gestos por quem partilha a cultura); Heróis (pessoas reais ou imaginárias muito valorizadas na cultura); Rituais (atividades coletivas) e, por fim, os Valores que é a camada mais profunda e invisível.

Foi a partir desta base teórica que Neves (2000) construiu o seu modelo, onde procurou especificar mais camadas de forma a contemplar o clima e a cultura organizacional (ver Figura 1.1.).



Figura 1.1. - Camadas do clima/cultura (Neves, 2000, p. 105)

Visto os conceitos de clima e cultura estarem mutuamente relacionados, o pólo que coincide com as camadas mais periféricas representa a ideia de clima organizacional, sendo considerado o nível mais consciente. O pólo que coincide com as camadas mais profundas representa o nível mais inconsciente da cultura (Neves, 2000).

Explorando melhor o que cada camada significa, a primeira camada (1) representa os atributos organizacionais que originam o clima, nomeadamente as variáveis de contexto, de estrutura e de processo. Neste seguimento, a segunda (2) representa o campo psicológico do indivíduo.

A terceira camada (3) corresponde à dimensão comportamental da cultura, sendo esta uma dimensão de fácil visibilidade, visto que os artefactos, tal como é designada, é algo fruto da intervenção humana, tendo uma concreta forma física tanto ao nível da estrutura física e material da organização (arquitetura, espaço físico, logótipos, padrões de vestuário, entre outros) como ao nível da estrutura não tangível de forma a exprimir intenções (linguagem, mitos, terminologia, entre outros).

A camada quatro (4) refere-se aos padrões e normas de comportamento, estes podem ser analisados através de recomendações, prescrições ou até proibições, ou seja, os padrões referem-se aos atos executados diariamente pelos colaboradores, de modo a que os indivíduos socializem, para tal a estrutura dos padrões de comportamento podem assumir-se como cerimónias e ritos promovidos pela organização de modo a protagonizar também as suas normas.

A camada cinco (5) para além dos valores tem também em consideração as crenças e as ideologias da organização. Esta é considerada uma camada essencial na constituição da cultura, assim, os valores (autonomia, cooperação, igualdade, independência, entre outros) constituem as razões do comportamento adotados pelos ativos humanos, já as crenças relacionam-se mais propriamente com o que os indivíduos pensam ser ou não verdadeiro (por exemplo, acreditar que é remunerado face ao seu desempenho).

Por último, a camada seis (6), considerada como a camada mais profunda que é invisível e inconsciente, sendo quase implícita aos indivíduos, designa-se como pressupostos básicos e funcionam como um código que permite interpretar o modo como as pessoas agem, sentem e pensam.

Em suma, este modelo adaptado por Neves (2000) embora defenda que os conceitos de clima e cultura organizacional estão interligados as suas singularidades devem ser respeitadas, por isso, é que encara as duas primeiras camadas como sendo pertencentes ao clima organizacional.

1.2.2. MODELO DOS VALORES CONTRASTANTES (QUINN & CAMERON, 1983)

O modelo de Quinn e Cameron (1983) constitui “um importante aspeto na essência do funcionamento organizacional, que se traduz no dilema permanente e por vezes paradoxal da tensão entre opostos (racionalidade *versus* irracionalidade, linearidade *versus* complexidade, certeza *versus* incerteza) e de que as estruturas tipológicas procuram dar conta” (Neves, 2000, p. 121).

O modelo dos valores contrastantes pode ser representado por dois eixos que criam quatro quadrantes (ver Figura 1.2.). O eixo vertical parte de flexibilidade (topo do eixo e significa a importância da iniciativa individual e adaptabilidade organizacional) para controlo (base do eixo, enfatizando a necessidade da hierarquia e

controlo das funções) e o eixo horizontal vai da dimensão interno (ênfase no desenvolvimento dos recursos humanos, mantendo o ambiente de trabalho estável e cooperativo) até ao externo (objetivo organizacional de crescimento e aquisição de recursos). Cada quadrante desta estrutura representa um dos quatro modelos na teoria organizacional: Relações Humanas (ênfata a coesão e o desenvolvimento dos colaboradores), Sistemas Abertos (destaca a rapidez, o crescimento e o apoio), Objetivos Racionais (atribui destaque aos critérios de eficácia para alcançar das metas) e dos Processos Internos (destaca a informação e a estabilidade). Segundo este modelo, as organizações são sistemas contraditórios, portanto em toda organização estes quatro modelos existem e a combinação destas dimensões resulta na seguinte tipologia cultural.

A *Cultura de Apoio* (Modelo das Relações Humanas) tem como vetores de orientação as dimensões: interno e flexibilidade e ênfata a criação e manutenção da coesão e empenho dos indivíduos, em que a participação e o consenso geradores do espírito de equipa são os meios para atingir os fins. O critério de eficácia inclui o desenvolvimento do potencial humano e do envolvimento das pessoas.

A *Cultura de Inovação* (Modelo dos Sistemas Abertos) é caracterizada pelos vetores de flexibilidade e externo, onde valoriza a mudança e centra a atenção na adaptação da organização às exigências da envolvente. Domina a crença na importância e valor da criatividade, da inovação, receptividade às mudanças, capacidade adaptativa e crescimento e aquisição de recursos.

A *Cultura de Objetivos/Racional* (Modelo dos Objetivos Racionais) é caracterizada pelas dimensões: externo e controlo, tendo objetivos claros, bem definidos, de curto alcance, e busca a maximização dos resultados (lucro) na base de uma atuação racional e técnico-económica. A autoridade centra-se no líder e o poder na competência técnica.

A *Cultura de Regras/Burocrática* (Modelo dos Processos Internos) é caracterizada pelas dimensões: interno e controlo e nesta cultura predomina os valores de respeito pelas regras, ordem, hierarquia, segurança/estabilidade e formalismo. A liderança neste tipo de cultura tende a ser conservadora no sentido de garantir o controlo e de assegurar a estabilidade e a segurança, características que funcionam como critério de eficácia.

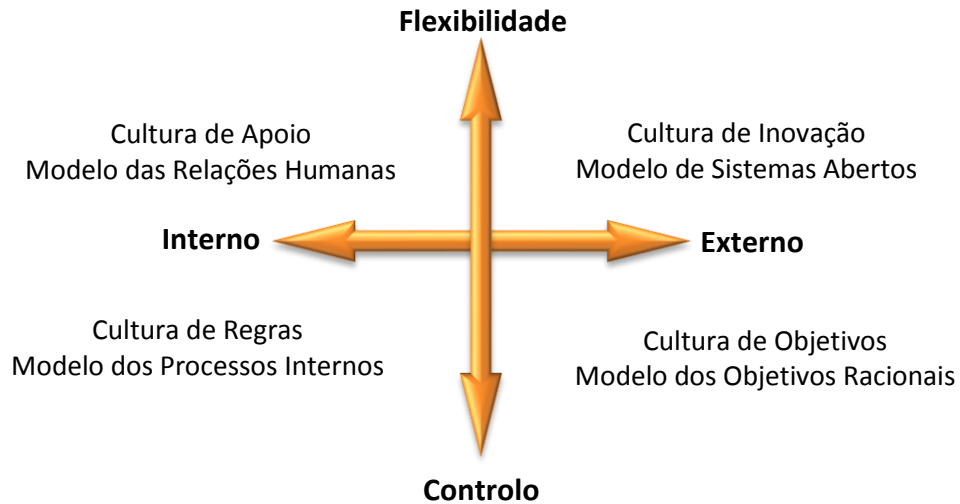


Figura 1.2. - Modelo dos Valores Contrastantes (Quinn, 1983 cit. por Neves, 2000, p. 94)

A complexidade deste modelo leva a que seja um dos modelos mais importantes da cultura Organizacional, sendo utilizado por centenas de organizações em todo o mundo para promover o sucesso e melhorar a eficácia organizacional (Santos & Gonçalves, 2010).

2. MARKETING INTERNO

“O Marketing Interno é uma metodologia de gestão que através de meios, métodos e técnicas tem por objetivo atrair, reter e desenvolver os Clientes Internos, satisfazendo as suas necessidades e possibilitando-lhes a flexibilidade necessária para responderem com eficácia às exigências da envolvente em geral e do Marketing, em particular”.

(Costa, 2003, p. 66)

2.1. CARACTERIZAÇÃO DO CONCEITO

É a partir da década de 90 que o mundo organizacional começa a confrontar-se com um contexto de grande e acelerada mudança, o que cria um ambiente de turbulência, gerado pelas novas exigências organizacionais. A capacidade de resposta rápida às mudanças do meio e a capacidade de antecipar cenários passaram a ser uma condição para o sucesso das empresas. Este sucesso depende em grande parte das atitudes, do comprometimento e do desempenho dos ativos humanos (Leão, Neto, Fonsêca, & Mello, 2010). O aumento da concorrência pela fidelização e conquista de novos clientes têm levado as organizações a transpor a essência do Marketing para dentro das suas estruturas (Oliveira, 2010).

O Marketing Interno emergiu, assim, como um conceito que procurava desenvolver colaboradores com uma consciência voltada para o cliente, sendo eles próprios clientes internos, e colocar a qualidade dos serviços como um imperativo organizacional (Papasolomou-Doukakis, 2002). Os clientes internos são os colaboradores da empresa, que anseiam dar o seu contributo à organização e acrescentar valor, assim saibam claramente os objetivos a alcançar, se sintam identificados com eles, tenham oportunidades de intervir nas decisões, de se desenvolverem e de enfrentar desafios, sendo reconhecidos pelo seu contributo de forma coerente (Costa, 2003).

Neste sentido, o Marketing Interno orienta todas as pessoas, funções e departamentos de uma organização pela sua apreciação sistemática das necessidades, aspirações e os custos de cada um. Portanto, criar e alinhar as relações internas entre departamentos, funções e colaboradores dentro da organização é necessário para

melhorar o desempenho da empresa e dos seus ativos humanos (Ahmed & Rafiq, 2003).

O conceito de Marketing Interno não é novidade para a maioria das empresas. O mercado de trabalho assistiu à mudança da denominação "empregado" para "funcionário" e, mais recentemente, para "colaborador", à medida que as organizações se consciencializavam da importância do comprometimento e da satisfação de seu público interno para atingir as suas metas, manter uma boa imagem e implementar a qualidade nos processos (Orfão, 2010). A convicção de que tratar os colaboradores como clientes internos é, antes de tudo, uma atitude inteligente e socialmente responsável sendo a melhor maneira de reter o capital humano (Vasconcelos, 2004).

O Marketing Interno é proposto por Ahmed e Rafiq (2003) como uma filosofia de coordenação, pois coordena todas as atividades, incluindo relacionamentos internos e externos, interações redes e colaborações, examinando todas as atividades envolvidas na satisfação dos clientes em toda a cadeia de abastecimento interno. É uma filosofia que se concentra na atenção da satisfação do cliente e produtividade organizacional através da atenção e melhoria contínua dos "empregos" que os ativos humanos executam e do ambiente em que são implementados.

A fim de esclarecer e efetivamente operacionalizar uma definição específica de Marketing Interno, Grönroos (2000) definiu-o como uma forma de vender a empresa aos seus colaboradores, assim, o mercado interno de colaboradores é a melhor motivação para o comportamento de serviços e mentalidade orientada para o cliente.

Joseph (1996) ofereceu uma definição ampliada de Marketing Interno, sugerindo que a aplicação do marketing na gestão de recursos humanos, e aliados teorias, técnicas e princípios para motivar, mobilizar, cooptar e gerenciar colaboradores em todos os níveis da organização para melhorar continuamente a forma como eles atendem os clientes externos e entre si.

Na literatura do comportamento organizacional denotam-se, ainda, várias características associadas ao Marketing Interno, onde este é rotulado como práticas de alto envolvimento, sistemas de alto compromisso e sistemas de alto desempenho de trabalho. Este estilo de gestão é utilizado com o propósito implícito de aumentar o desempenho organizacional, assegurando que os colaboradores estejam

comprometidos com a organização e com os seus objetivos (Bansal, Mendelson, & Sharma, 2001).

Vasconcelos (2004) esclarece que o Marketing Interno possibilita o suporte de estratégias de marketing internamente em nível de pessoas; defende ainda que a área de marketing deve se integrar com as demais, pois, quanto mais integrada estiver a empresa, maiores são as hipóteses de sucesso no atendimento ao cliente externo.

Assim sendo, o Marketing Interno para Requena (2003) pode ser visto como um processo vital no sentido de proliferar-se internamente, nas organizações, o senso de participação otimizada aliada à abertura de acesso à comunicação integral aos colaboradores envolvidos. Tal abertura de acesso a mais informações, fará com que os participantes vivam como parceiros efetivos do processo e como corresponsáveis pelos resultados, bem como promoverá o clima ideal de autoestima, comprometimento, empatia e afetividade mútuos entre os envolvidos.

O Marketing Interno, enquanto filosofia e por meio das suas ferramentas, tem como objetivo desenvolver no ativo humano uma consciência de compromisso com o serviço e com o cliente (Barbosa & Oliveira, 2002).

2.2. REPERCUSSÕES DO MARKETING INTERNO

A literatura existente sobre o Marketing Interno tem sido focada, sobretudo no campo da pesquisa organizacional e de negócios (Martinez, Stinson, & Jubenville, 2011) onde consta uma variedade de interpretações, nomeadamente no que concernem aos seus objetivos e o seu foco (Lings, 2004).

O Marketing Interno tem como principal objetivo facilitar a formação e o desenvolvimento de relacionamentos internos na organização, tanto na relação entre empresa e colaborador quanto na relação entre colaboradores (Brambilla, 2005). Para esta relação entre colaboradores, deve-se implementar programas internos de aproximação entre líderes e liderados, de profusão ampla de informações, de abertura à comunicação interna, de respeito e consideração mútuos. O Marketing Interno visa ser o elo entre estes requisitos, fazendo do ativo humano um cliente preferencial (Requena, 2003).

A formulação de um plano de Marketing Interno (ver Figura 2.1.) visa comprometer e estimular as pessoas de uma empresa de serviços ao bom

desempenho na prestação de atendimento ao cliente. A formulação de um plano deverá auxiliar as organizações a evitar resultados indesejáveis, proporcionando uma melhor imagem dos serviços da empresa junto dos seus clientes (Vasconcelos, 2005).

Análise Interna

- Pontos fortes e fracos da direção e da empresa (clima organizacional, espírito de equipa, diálogo, etc.).

Análise Externa

- O "consumidor" é o trabalhador (análise das suas necessidades, desejos e aspirações).

Formulação da Estratégia

- Dar coerência às diferentes ações.

Produto

- As necessidades do trabalhador passam a ser satisfeitas pela ótica de marketing total.

Preço

- Mudanças de atitudes, esforço de qualidade, etc. dos trabalhadores.

Comunicação

- Através de todos os meios que a empresa possua (reuniões, conferências, etc.). Ajuda a descentralizar, responsabilizar e motivar.

Distribuição

- "Intensiva" para chegar a todos os trabalhadores sem exceção.

Venda

- Cada nível hierárquico é o vendedor (da ideia) para o nível seguinte.

Custo/Benefício

- Quanto custa a ótica de marketing? Quais os benefícios para os trabalhadores? E para a empresa?

Implementação da Estratégia

- Planeamento (elaboração do plano de Marketing Interno).
- Organização (constituição de equipas, recrutamentos, estruturação de carreiras, vencimentos, etc.).
- Execução (empenho, vontade, entusiasmo).
- Controlo (avaliação dos desafios; ações corretivas em diálogo totalmente aberto).

Figura 2.1. - Planeamento do Programa de Marketing Interno (in Pessoa, 1989, p. 35)

Brambilla (2005) alude que o Marketing Interno é uma ferramenta que possibilita uma série de benefícios, e é recomendada a sua utilização em certos casos, como, por exemplo: quando os níveis de satisfação dos clientes externos estiverem baixos; quando a satisfação e o clima internos estão desfavoráveis; quando os colaboradores não valorizam os esforços da empresa, por mais que eles sejam concretos e benéficos; quando os colaboradores sabem novidades sobre a empresa através da imprensa; quando os conflitos interdepartamentais são o foco e ocupam grande parte dos esforços da gerência e, por fim, quando cada área de atividade da empresa percorrer sem direcionamento um resultado comum desejado pela empresa.

Para Martinez, Stinson e Jubenville (2011) o papel desempenhado pelo Marketing Interno é fundamental numa indústria orientada para serviços, onde se procura que os colaboradores sejam informados sobre as filosofias, políticas e objetivos da empresa, apoiando-os nas suas necessidades e aspirações de forma a desenvolver esforços para que os indivíduos se sintam orgulhosos por pertencer e colaborar com a organização.

A lógica do Marketing Interno, segundo Ahmed e Rafiq (2003) é que, satisfazendo as necessidades dos clientes internos, a organização fica em vantagem para oferecer a qualidade desejada para satisfazer os clientes externos. Está implícito aqui o pressuposto de que satisfazer as necessidades dos ativos humanos aumenta a sua motivação, e como consequência maior é o grau de satisfação e lealdade externa. O Marketing Interno gera envolvimento e compromisso com programas organizacionais que são pré-requisitos para a coerência e o foco em produzir resultados bem-sucedidos. Este envolvimento diz respeito não apenas a pessoas, mas também inclui todos os recursos organizacionais, tais como sistemas, equipamentos e informações. Nesse sentido, passa a incluir todas as funções individuais e organizacionais, atividades, comunicações e elementos que uma empresa utiliza para criar, desenvolver e manter adequadas interligações que resultam na entrega de "qualidade" esperada pelo cliente final. O Marketing Interno é um processo de interação entre a organização e seus empregados dentro de um contexto determinada empresa.

No entendimento de Brum (2000 cit. por Bochi, 2011) o Marketing Interno estimula positivamente os sentidos dos colaboradores e permite que a empresa

estabeleça relacionamentos saudáveis, duradouros e produtivos com os seus membros. Para a autora é através da comunicação interna que se consegue o entendimento, a coordenação, e a cooperação que possibilitam o crescimento e desenvolvimento das organizações. Sendo, assim, toda a organização deve ser construída sobre uma sólida base de informação e de comunicação e não apenas sobre uma hierarquia de autoridade.

No Marketing Interno o importante é o que se faz para a mente do ativo humano, por exemplo, o posicionamento que a empresa adota e transmite ao colaborador, faz com que ele tenha a empresa numa posição, lutando para conservar sempre essa mesma posição. Esse posicionamento adotado deve ser sustentado por posicionamentos reais que a empresa ocupada no mercado, isso criará uma relação de credibilidade entre a empresa e o colaborador.

2.3. MODELO DE ORIENTAÇÃO DE MARKETING INTERNO (LINGS, 2004; LINGS & GREENLEY, 2005)

Numa tentativa de operacionalizar o conceito, Lings (2004) desenvolve do ponto de vista teórico, um novo conceito que denomina de “Orientação para o Mercado Interno”, o qual está intimamente relacionado com os modelos de orientação para o mercado externo (Figura 2.2.). O conceito de orientação para o mercado interno é composto por três dimensões comportamentais e respectivas atividades que as tipificam, a saber: (a) Pesquisa de Marketing Interno (b) Comunicação Interna e (c) Capacidade de Resposta Interna.

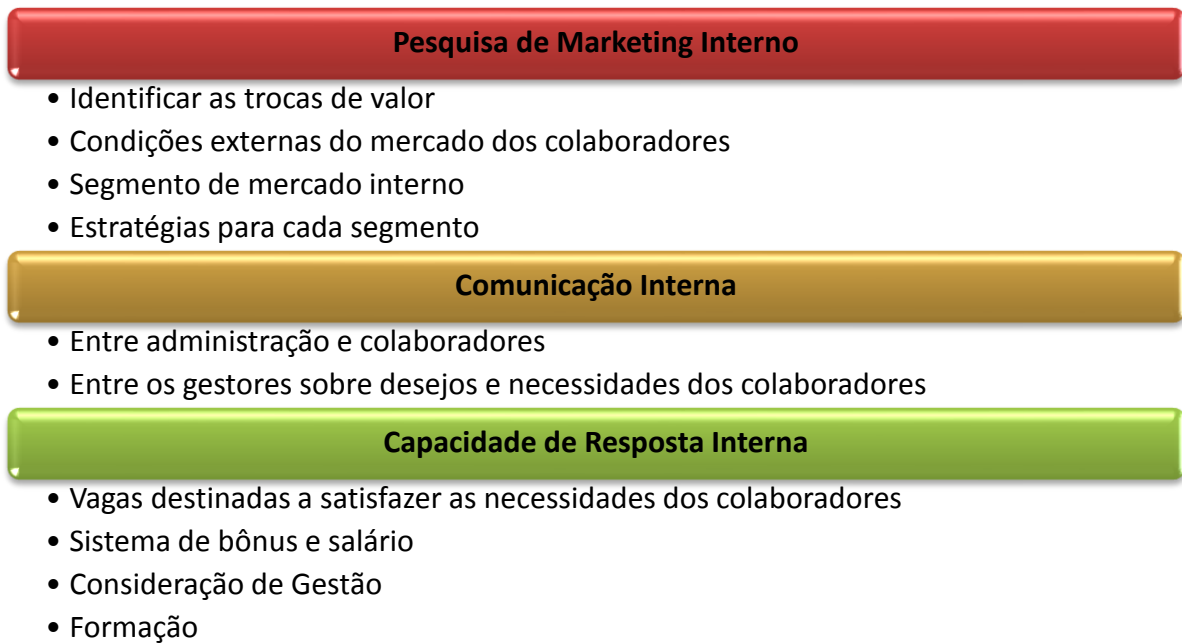


Figura 2.2. - Dimensões comportamentais da Orientação de Marketing Interno (adaptado de Lings, 2004, p. 409)

Lings (2004) argumenta que a orientação para o mercado interno terá implicações positivas ao nível de determinados aspectos internos de desempenho organizacional, nomeadamente a retenção, motivação, moral e satisfação dos colaboradores, e no comprometimento organizacional.

Por sua vez, pressupõe que estas variáveis de aspectos internos de desempenho terão um impacto direto na orientação para o mercado externo da organização e em aspectos externos de desempenho: satisfação do cliente, retenção do cliente e lucro (Figura 2.3.).

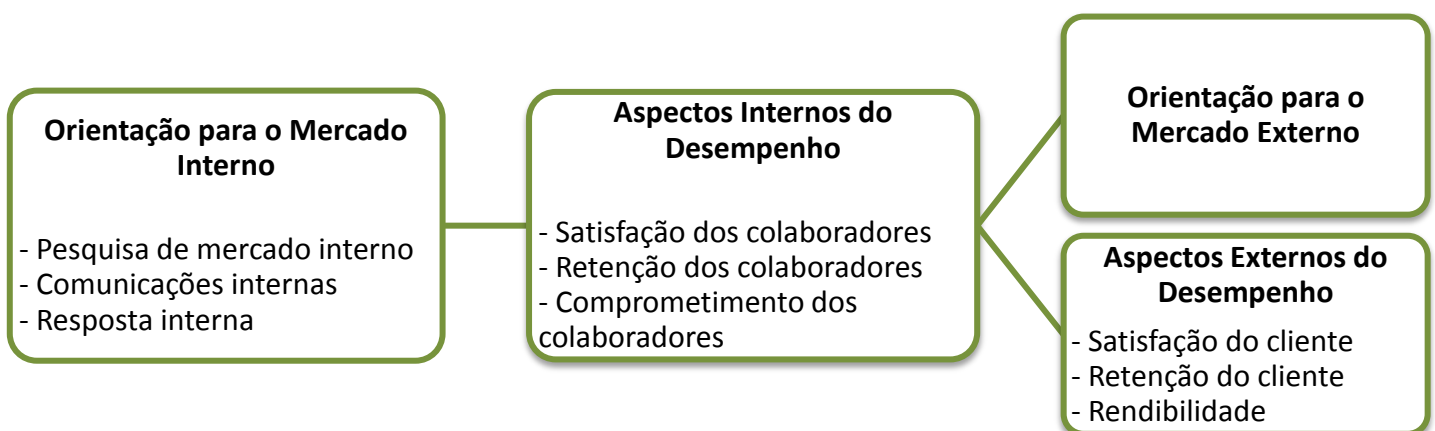


Figura 2.3. - Relacionamentos propostos entre a orientação para o mercado interno, a orientação para o mercado externo e os aspectos externos de desempenho organizacional (adaptado de Lings, 2004, p. 401)

Tendo em consideração que, em diversos ambientes, a orientação para o mercado se mostra um conceito robusto, Lings e Greenley (2005), na sua operacionalização do Marketing Interno, modificam a orientação para o mercado para o contexto das transações entre colaboradores e empregadores. Desta forma, desenvolvem o conceito de “orientação para o mercado interno” (OMI). A OMI é encarada, por Lings e Greenley (2005), como um equivalente interno à orientação para o mercado no contexto externo. Os autores evidenciam que a OMI envolve a criação e disseminação de informação acerca das necessidades e desejos dos colaboradores e o desenho e implementação de respostas apropriadas a essas necessidades e desejos (Figura 2.4.).

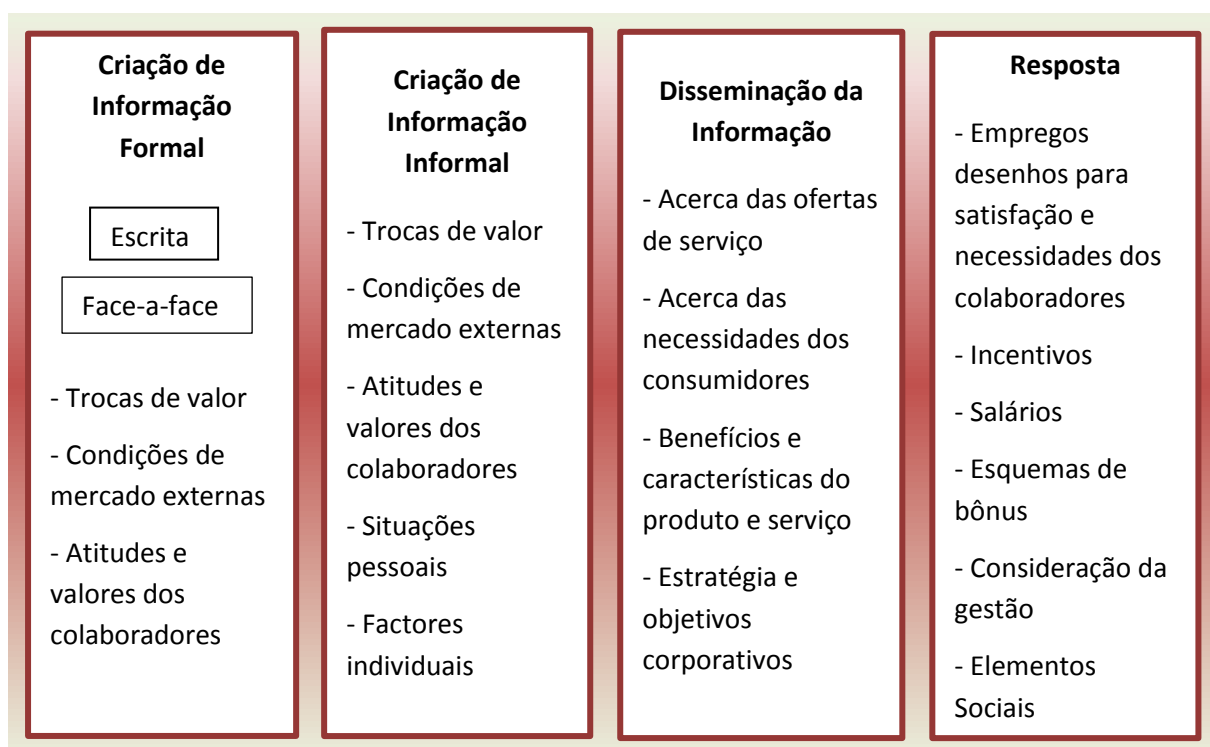


Figura 2.4. - Comportamentos orientados para mercado interno (adaptado de Lings e Greenley, 2005, p. 292)

Este conceito é composto pelas seguintes dimensões: criação de informação, disseminação da informação e resposta a essa informação. No que respeita à criação da informação, é necessário identificar o tipo de informação gerada e como essa informação pode ser gerada. Neste âmbito, os autores consideram que a criação de informação é composta por três elementos principais: 1) Identificar as percepções dos colaboradores dos seus *inputs* nos seus empregos; 2) Identificar as percepções dos colaboradores acerca dos *outputs*; e 3) Identificar as percepções dos colaboradores

acerca da equidade desta troca. As formas de criação de informação consideradas são: o modo formal, através do uso e suportes escritos e interações face-a-face, e o modo informal.

Um dos principais objetivos do estudo de Lings e Greenley (2005) consistia no desenvolvimento de instrumento, válido e fiável, para medir a orientação para o mercado interno e identificar relações entre este conceito e determinados fatores organizacionais (atitudes dos funcionários, retenção dos funcionários, condescendência dos funcionários, posição competitiva relativa e satisfação dos clientes).

2.4. MARKETING INTERNO E A CULTURA ORGANIZACIONAL

Tendo em conta o contexto de acelerada mudança em que vivemos, compete à empresa criar, desenvolver e divulgar quais os seus objetivos e o seu foco aos colaboradores (Brambilla, 2005). A Cultura Organizacional de uma empresa só é saudável quando inclui a valorização da diversidade, o privilegiar da comunicação das políticas e os objetivos da empresa aos clientes internos, a visão dos colaboradores enquanto indivíduos, o orgulho e entusiasmo pela empresa, a prioridade à criação de oportunidades de desenvolvimento e valorização das contribuições de cada um para o sucesso (Costa, 2003). É devido a esta complexidade que se procurou implementar de uma forma estruturada programas internos de qualificação dos colaboradores de forma a integra-los na Cultura Organizacional, no sentido de fomentar a melhoria nos relacionamentos com o cliente externo. A prática real de Marketing Interno só é possível e próspera num ambiente propício para a sua implementação. Independente da orientação e maneira de gestão o Marketing Interno em linhas gerais é importante para a organização, uma vez que é uma fonte de verificação e de canal aberto para com o cliente por intermédio do colaborador, esta relação é indispensável para que a empresa possa traçar metas futuras e desenvolver processos adequados (Brambilla, 2005).

Os estudos mostram que há uma associação positiva entre o Marketing Interno e a Cultura Organizacional (Hwang & Chi, 2005; Zaman, Javaid, Arshad, & Bibi, 2012), assim, através do desenvolvimento da cultura é possível o projeto de Marketing Interno ter sucesso dentro da estrutura organizacional, pois tendo uma consolidação

da base cultural é mais fácil chegar até ao reconhecimento e valorização do ser humano (Cazela, Filho, & Ferreira, 2008). Por outro lado, o Marketing Interno também pode surgir como uma forma de desenvolver esforços para que os colaboradores de determinada organização se sintam envolvidos na Cultura Organizacional (Oliveira, 2010).

Para Brambilla (2005) embora haja esta associação positiva, é necessário ter atenção a uma questão maior e mais complexa que é aquela que determina se a empresa é apta ou não para implantar uma política de Marketing Interno. Assim, é necessário dimensionar o contexto e verificar se pode cumprir com os requisitos necessários, uma vez que uma falha pode comprometer tentativas futuras com descrédito e insegurança por parte dos ativos humanos.

3. SATISFAÇÃO NO TRABALHO

“A organização do trabalho deve oferecer aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, de praticar e de desenvolver suas competências, de exercer seus julgamentos e o seu livre-arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e de se ajustar.”

(Morin, 2001, p. 9)

3.1. CARACTERIZAÇÃO DO CONCEITO

Desde as primeiras décadas do século XX que a Satisfação no Trabalho se constituiu como um fator de preocupação crescente. Na época, as organizações centraram-se em gerir, direcionar e controlar os recursos materiais e humanos em prol da produção de bens e prestação de serviços (Ferreira, 2010). As transformações no mercado de trabalho vieram realçar a noção de que os indivíduos não são robôs, pelo contrário, têm sentimentos, pensamentos e capacidade de contribuir para o crescimento, desenvolvimento e sucesso das empresas (Bilhim, 2001).

Na visão de Tavares (2008) o homem no desempenho da sua atividade profissional encontra-se envolvido por múltiplas preocupações relacionadas com o seu posto de trabalho, como por exemplo, as funções, as responsabilidades, os riscos, os conflitos e as condições de trabalho. Tais preocupações resultam da interação entre as condições de vida no trabalho e as características físicas, psicológicas e culturais do colaborador, envolvendo estilos de vida, atribuições e condições de vida em geral. Desta interação resulta a forma como o trabalho é cumprido, a satisfação do ativo humano e a qualidade da sua própria saúde, por isso, cada vez mais estas ganham importância tanto pelos investigadores como pelos profissionais e pelas próprias instituições. Com base nisto, a satisfação associa-se à esfera individual do colaborador, ao seu bem-estar físico e emocional, à qualidade de vida e à esfera organizacional (qualidade do trabalho, desempenho, produtividade, pontualidade, absentismo e rotatividade) (Batista, Santos, Santos, & Duarte, 2010).

A partir daí, a Satisfação no Trabalho tem sido considerada de primordial importância, porque, direta ou indiretamente, é associada simultaneamente à produtividade e à realização pessoal dos seus colaboradores (Tavares, 2008). O bom

desempenho dos ativos humanos, a sua permanência na organização e a sua motivação advêm da sua percepção em relação ao trabalho e da eficiência e da eficácia dos processos de produção. É por estar ciente disto que as organizações procuram ir ao encontro dos motivos e dos valores dos colaboradores (Appio, Domingues, & Scharmach, 2008). Para tal é necessário que a organização possibilite a mudança comportamental dos indivíduos, para atitudes positivas, perpassando pelos próprios valores de cultura e comportamento organizacional. É necessário proporcionar aos colaboradores boas condições de trabalho, ambiente de aprendizagem para realização adequada das suas funções e torná-lo estimulante, através de relações humanas satisfatórias (Morin, 2001).

Morin (2001) considera que a conotação de processos emocionais e psicológicos têm um grande impacto na motivação e na satisfação de um ativo humano, nomeadamente o sentido que uma pessoa encontra na função exercida, o sentimento de responsabilidade que ela vivencia em relação aos resultados obtidos e o conhecimento do seu desempenho no trabalho. De tal modo, que um trabalho só tem sentido para uma pessoa quando ela o acha importante, útil e legítimo. A satisfação pode ser adquirida tanto na relação com os outros no trabalho como durante as trocas com os clientes, superiores e colaboradores. A satisfação não advém somente dos serviços prestados, mas também das afiliações encontradas no seu trabalho.

O processo de Satisfação no Trabalho resulta da complexa e dinâmica interação das condições gerais de vida, das relações de trabalho, do processo de trabalho e do controlo que os próprios colaboradores possuem sobre as suas condições de vida e de trabalho. A Satisfação no Trabalho pode ser, por conseguinte, fonte de saúde, bem como a insatisfação pode gerar prejuízos à saúde física, mental e social, acarretando problemas à organização e ao ambiente de trabalho. Independentemente da concepção adotada de Satisfação no Trabalho, não há como negar que este aspeto interfere no processo saúde-doença e conseqüentemente no ambiente de trabalho e na vida pessoal dos trabalhadores (Marqueze & Moreno, 2005).

A Satisfação no Trabalho é um fenómeno complexo e de difícil definição devido à falta de consenso tanto no seu conceito como nos seus modelos teóricos. Uma parte dessa dificuldade decorre de a Satisfação no Trabalho traduzir uma resposta emocional

que resulta da interação de profissionais, das suas características pessoais, valores e expectativas com o ambiente e a organização do trabalho.

Algumas definições sobre a Satisfação no Trabalho apresentam-se divergentes. Enquanto uns autores consideram como um estado emocional (Locke, 1969; Rebouças, Legay, & Abelha, 2007), outros consideram a satisfação como uma atitude (Rego, 2001; Robbins, 2002; Gonçalves, 1998).

Na visão de Rego (2001) a Satisfação no Trabalho está relacionada ao tratamento de justiça e de respeito a que o ativo humano é submetido. Os indivíduos que se sentem justamente tratados pela organização e pelos seus superiores são mais empenhados na vida organizacional, manifestam menores intenções de abandonar a organização, adotam mais comportamentos de cidadania organizacional, sentem mais confiança na organização, denotam índices inferiores de absentismo e expressam níveis superiores de desempenho individual o que origina um nível de Satisfação no Trabalho maior. Contudo, quando os ativos humanos não são tratados com justiça e respeito o seu nível de satisfação diminui.

Já Robbins (2002 cit. por Medeiros & Dantas, 2005) sintetiza o conceito de Satisfação no Trabalho como a atitude geral de um indivíduo em relação ao trabalho que realiza, envolvendo as relações de trabalho (incluindo as relações de poder), a organização do trabalho, o ambiente, as políticas e programas de gestão, as tecnologias da organização, o ambiente económico-financeiro, as metas e objetivos da organização e os interesses, história e desejos dos trabalhadores, entendidos singular e coletivamente.

De acordo com Gonçalves (1998), a Satisfação no Trabalho pode ser encarada como uma atitude global, ou então, ser aplicada a determinadas partes do cargo ocupado pelo indivíduo. Como qualquer outro tipo de atitude, a Satisfação no Trabalho é, geralmente, formada durante um determinado período de tempo, na medida em que os indivíduos vão obtendo informações sobre o ambiente de trabalho; contudo, a Satisfação no Trabalho apresenta-se dinâmica, uma vez que pode deteriorar-se muito mais rapidamente do que o tempo necessário para se desenvolver. O ambiente fora do trabalho influência consideravelmente os sentidos do indivíduo no trabalho e, de igual forma, atendendo a que o cargo é uma parte importante da vida da pessoa, a

tem sobre o seu desempenho e o modo como este concretiza os seus objetivos e valores.

3.2.1. MODELOS DE CONTEÚDO DA SATISFAÇÃO (MASLOW, 1954; HERZBERG, 1966)

Para **Maslow** (1954 cit. por Pina & Cunha et. al, 2006) a Satisfação no Trabalho resulta da relação que se estabelece entre as necessidades dos indivíduos, o trabalho que desempenhem e o ambiente onde o mesmo se realiza. As necessidades humanas são passíveis de serem hierarquizadas em cinco níveis ascendentes: (1) *necessidades fisiológicas* que correspondem ao nível mais elementar da existência humana (alimentos, água, sexo, sono, etc.); (2) *necessidades de segurança* que estão relacionadas com a segurança a nível físico, emocional, familiar, social e do trabalho; (3) *necessidades sociais* que se referem à busca de relacionamentos interpessoais e sentimentos recíprocos, representadas pelo desejo de pertença, amizade, amor e aceitação do grupo; (4) *necessidade de estima* que correspondem à necessidade do indivíduo manter a autoestima e alcançar a o respeito e a estima dos outros; e (5) *necessidades de autorealização* que correspondem ao autodesenvolvimento e à tendência dos indivíduos em tornar reais os seus potenciais.

Camara, Guerra e Rodrigues (1998), referem que o modelo teórico Bifactorial de **Herzberg** (1966) vem no seguimento da teoria de Maslow (ver Figura 3.1.) e consiste na classificação em dois fatores de determinados aspetos relacionados com o trabalho: os *fatores higiénicos* e os *fatores motivacionais*, sendo que os primeiros têm a ver com o contexto de trabalho e os segundos têm a ver com o conteúdo do trabalho. Segundo os autores, de acordo com Herzberg, os fatores higiénicos - também conhecidos por extrínsecos, englobam: a remuneração, a segurança no emprego, o estatuto, as relações com os subordinados, a vida pessoal, as relações com os colegas, as condições de trabalho, as relações com os superiores e a política geral da empresa. No respeitante aos fatores motivacionais – também conhecidos por intrínsecos, estes englobam: o crescimento profissional, a responsabilidade, o trabalho em si, o reconhecimento e a realização profissional.

Este modelo apesar de ser amplamente utilizado no estudo da Satisfação no Trabalho, não é tão linear como aparenta, visto que há aspetos classificados como

motivadores, e outros classificados como de higiene, mas que ambos são responsáveis tanto pela satisfação como pela insatisfação no trabalho (Pina & Cunha et. al, 2006).

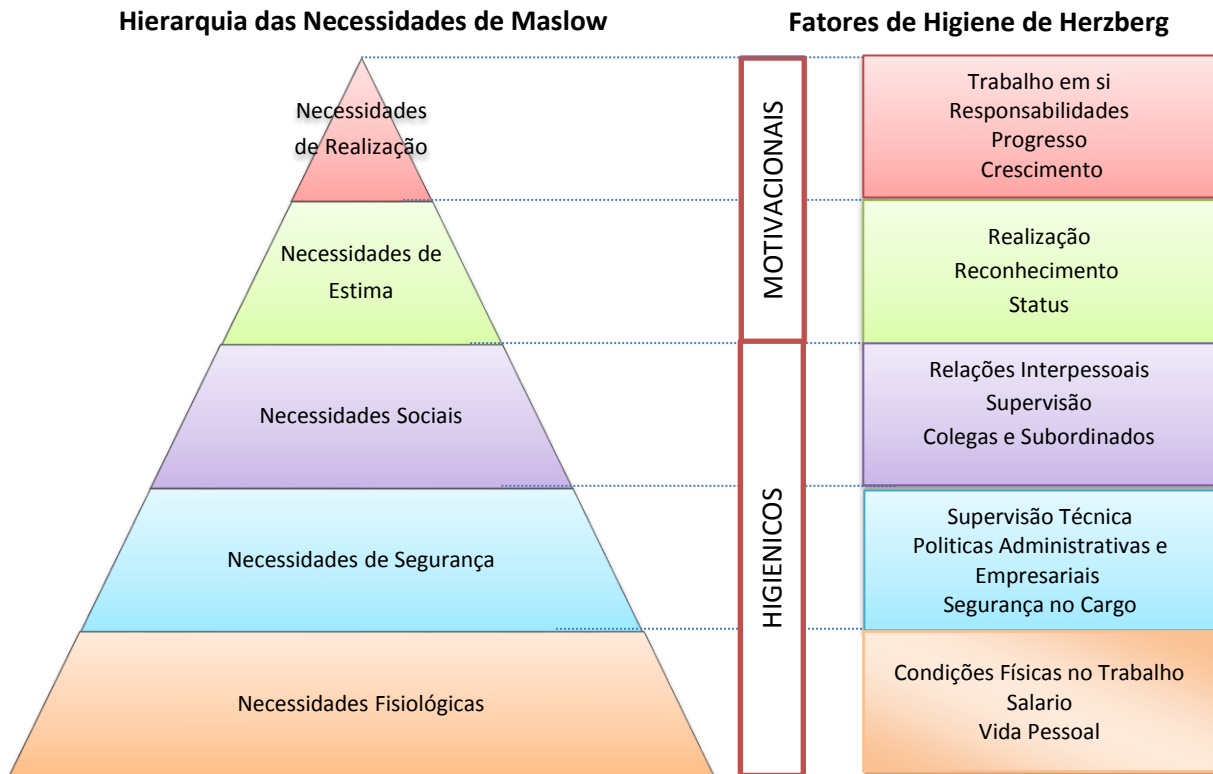


Figura 3.1. - Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg (adaptado Fachada, 1908, p. 432)

3.2.2. MODELOS PROCESSUAIS DA SATISFAÇÃO (VROOM, 1967; HACKMAN E OLDHAM, 1980)

O modelo da Teoria da Expectativa de **Vroom** (1967 cit. por Pina & Cunha et. al, 2006) sustenta que o comportamento e o desempenho do indivíduo são o resultado de uma escolha consciente, assim, os desejos e as expectativas conscientes são mais importantes do que os impulsos ou as necessidades inconscientes. Haveria um processo cognitivo com raciocínio lógico para tomar decisões onde o indivíduo pondera a soma das valências e a probabilidade de êxito e é este processo que determina a motivação. Neste sentido, há três conceitos fundamentais: expectativa, valência e instrumentalidade. A expectativa é a probabilidade subjetiva de que, se um determinado esforço for exercido, o resultado será um desempenho bem-sucedido o que trará um determinado resultado. A valência é uma orientação afetiva em relação a um resultado específico, é a percepção da satisfação antecipada por um resultado. A

organizacional. A maximização da sua satisfação e consequente produtividade implica o respeito pela sua complexidade e exigências a ela associadas.

Uma cultura assente na norma, na supervisão e controlo tipicamente tayloriana, ou no desenvolvimento do trabalho de equipa, não responde aos anseios do Homem moderno. Cada vez mais, está presente no profissional moderno a exigência de uma melhor qualidade de vida e, conseqüentemente, o incremento dessa qualidade em termos profissionais (Costa, 2003).

A Satisfação no Trabalho está positivamente correlacionada com a Cultura Organizacional (Matin, Jandaghi, Khanifar, & Heydari, 2009; Hwang & Chi, 2005), embora haja um aspeto importante a ressaltar. Assim, Barbosa (2011) refere que as culturas cujo seu desempenho é baseado no individualismo e na ênfase ao curto prazo e na burocracia não geram o mesmo nível de satisfação quando a lealdade e o compromisso com o longo prazo estão presentes na organização.

3.4. SATISFAÇÃO NO TRABALHO E O MARKETING INTERNO

Na atual relação de trabalho nas organizações, a satisfação, motivação, adesão e produtividade, implica uma gestão de recursos humanos que respeite como pessoa ativa, complexa, com objetivos e anseios. Este é um dos pilares que suportam a abordagem do Marketing Interno (Costa, 2003). O Marketing Interno foca-se na criação de relações internas eficazes entre os colaboradores de todos os níveis hierárquicos da organização, permitindo o fluir da informação de forma a satisfazer as necessidades não só dos clientes internos como e por consequência, dos clientes externos (Oliveira, 2010). Este envolvimento funciona também como uma preparação da própria empresa, passando pelo treino, seleção, motivação e informação dos seus colaboradores como forma de mobilizar toda a organização para o atendimento às necessidades do cliente externo (Inkotte, 2000). Para tal, é importante ter em conta em primeiro lugar a Satisfação do colaborador, onde para isso é necessário ter em consideração os processos emocionais ou sentimentos “do ser”, tais como alegria, entusiasmo, prazer, orgulho, felicidade, bem-estar e realização (Appio, Domingues, & Scharmach, 2008).

Embora haja um impacto positivo entre o Marketing Interno e a Satisfação no Trabalho (Hwang & Chi, 2005; Lings, 2004; Roberts-Lombard, 2010; Shekary, Moghadam, Adaryany, & Moghadam, 2012; Zaman, Javaid, Arshad, & Bibi, 2012), esta associação pode ser errónea visto que a satisfação só é alcançada se os programas de Marketing Interno forem bem consolidados dentro da empresa, ou seja, mesmo que a empresa siga um programa de Marketing Interno, se este não for aplicado de uma forma correta há uma associação negativa com a Satisfação no Trabalho. Isto surge devido à escassez dos modelos de implementação que ficou evidente na literatura revista, pois resultou numa variedade de formatos de implementação, os quais confundem e criam uma ambiguidade, em vez de clareza e compreensão (Farias, 2010).

☞ **PARTE II**

INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

4. METODOLOGIA

4.1. DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS

O ponto de partida para o desenvolvimento deste estudo é a crença que a reforma da estrutura organizacional com base nas orientações da Cultura Organizacional e a criação de um plano de Marketing Interno poderá contribuir para uma maior Satisfação no Trabalho. Proporcionar maior autonomia ao exercício profissional, aproximar as estruturas de decisão do terreno, recorrer a uma maior participação dos profissionais nas decisões sobre o funcionamento das unidades, conferir regras mais claras nos deveres e direitos tanto dos clientes internos como dos clientes externos, assegurar estabilidade nas equipas de trabalho e proporcionar incentivos institucionais e financeiros poderão ter repercussões na Satisfação no Trabalho.

Assim, com base na revisão da literatura anteriormente apresentada, as investigações tenderão a destacar os seguintes objetivos:

- i.* Analisar a determinação das orientações de Cultura Organizacional, sobre o Marketing Interno e a Satisfação Profissional;
- ii.* Analisar a determinação do Marketing Interno sobre a Satisfação Profissional;
- iii.* Analisar a existência de uma relação entre as três variáveis, sendo que a Cultura Organizacional interage com o Marketing Interno para predizer o grau em que o ativo humano está Satisfeito no Trabalho.

O presente estudo pretende, com isto, dar continuidade aos estudos já efetuados ao ter como principal objetivo a avaliação das relações existentes entre a Cultura Organizacional, o Marketing Interno e a Satisfação no Trabalho, numa amostra constituída por ativos humanos a exercer funções em quatro organizações de sectores de atividade diferentes (Figura 4.1.).



Figura 4.1. - Modelo de Análise do Estudo

Tendo em conta os objetivos do estudo pretende-se verificar as seguintes hipóteses:

H¹: A Cultura Organizacional influencia positivamente o Marketing Interno.

H²: A Cultura Organizacional influencia positivamente a Satisfação no Trabalho.

H³: O Marketing Interno correlaciona-se com Satisfação no Trabalho.

H⁴: As orientações de Cultura Organizacional e de Marketing Interno contribuem significativamente na determinação da Satisfação no Trabalho.

4.2. DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO E PROCESSO DE AMOSTRAGEM

A população alvo sobre a qual se pretende recolher a informação são ativos humanos de quatro organizações portuguesas que cumprissem os critérios de inserção em termos de setor de atividade. Os sectores de atividade observados são: o sector de administração pública (C1), o sector da saúde (C2), o sector financeiro (C3) e, por fim, o sector de comércio de retalho (C4).

A amostra final é assim constituída por quatro organizações integradas em quatro sectores de atividade: 1 organismo de administração pública (n=87), 1 hospital público (n=35), 1 banco (n=24) e 1 empresa de cosméticos (n=25). Em cada organização foram administrados questionários distribuídos pelos diferentes níveis hierárquicos perfazendo no total uma amostra de 171 ativos humanos (N=171),

selecionada através do método de amostragem não probabilístico, adoptando a amostragem acidental ou de conveniência, visto que não houve nenhum plano pré-concebido, resultando as unidades escolhidas do produto das circunstâncias fortuitas (Vilelas, 2009). A amostra é constituída por indivíduos que respondem a um critério de inclusão preciso, apenas participaram no estudo indivíduos que exercem funções dentro da empresa.

A caracterização da amostra só foi possível pela análise dos dados recolhidos (tabelas 4.2 e 4.3) onde são apresentadas as características sociodemográficas (sexo, idade, nacionalidade, habilitações académicas, estado civil, tempo de serviço, duplo emprego e orçamento mensal) tanto ao nível organizacional como ao nível da amostra total.

Após a análise pode-se observar que, na variável sexo a amostra caracteriza-se por ser maioritariamente feminina (71,3%), enquanto a participação masculina representa apenas 28,7% dos inquiridos. Observando as diferentes organizações pode-se referir que em todas elas reflete-se o mesmo fenómeno, sendo o sexo feminino predominante, C1 (62,1%), C2 (71,4%), C3 (79,2%), C4 (96%). Quanto à média das idades esta é de 38,01 (SD=9,86), sendo que as idades variam dos 20 aos 66 anos. Ao nível organizacional regista-se que é C1 que apresenta a média etária mais alta com 41,09 (SD=8,453), seguindo-se C3 com 43,29 (SD=9,73), C2 com 34,03 (SD=8,51) e, por fim, C4 com 27,80 (SD=6,76).

A maioria dos participantes tem nacionalidade portuguesa (95,9%). Ao contemplarmos as organizações é notável que apenas C2 (2,9%) e C4 (24%) têm inquiridos com outra nacionalidade.

No que respeita às habilitações académicas, os inquiridos possuem maioritariamente licenciatura (42,1%), embora o ensino secundário também seja muito frequente entre os inquiridos (39,8%). As restantes habilitações, 2º ciclo (1,8%), 3º ciclo (4,1%), pós-graduação (7,6%) e mestrado (4,7%) não têm registos significativos. Entre as organizações também se observam disparidades, assim em C1 (57,5%) e C4 (64%) a predominância é o ensino secundário, em C2 (91,4%) e C3 (50%) é a licenciatura. Uma curiosidade interessante é que em C3 há também frequência na pós-graduação (20,8%) e mestrado (20,8%) significativos.

O estado civil predominante é o casado/união de facto (59,1%), seguindo-se o solteiro (28,7%) e, por último, o divorciado (12,3%). Não havendo registo de viúvos entre os inquiridos. Ao nível organizacional é possível verificar que em C1 (69%) e C3 (70,8%) predomina o casado/união de facto e em C2 (57,1%) e C4 (56%) predomina o solteiro.

No que concerne à categoria profissional esta é representada por uma grande variedade de respostas devido às organizações estudadas serem bastante distintas, na sua estrutura. Neste sentido, há um total de 25 categorias profissionais divididas pelos 4 sectores de atividade, pelo que se pode concluir que em C1 prevalece a categoria “Assistente Técnico” (n=38; 43,7%), já em C2 prevalece “Enfermeiro” (n=29; 82,9%), em C3 prevalece “Técnica” (n=20; 83,3%) e, por fim, em C4 prevalece “Operadora de Loja” (n=20; 80%).

O tempo de serviço dos inquiridos oscila entre 1 e 39 anos, sendo a média de 14,12 (SD=9,37). A nível organizacional a média de tempo de serviço mais alta verifica-se na organização C3 com 19,21 (SD=9,34), seguido de C1 com 14,91 (SD=9,03), C2 com 11,06 (SD=8,53) e, por fim, C4 com 3,75 (SD=3,19).

Quanto ao duplo emprego a maioria (84,8%) refere que não possui um duplo emprego ao contrário de 15,2% dos inquiridos que referem terem duplo emprego. Tal facto também se verifica a nível organizacional.

Por fim, em relação ao orçamento mensal dos inquiridos, este é predominantemente representado por “Menos de 1000€” (53,2%), seguindo-se a opção “Entre 1000€ e 2000€” (39,2%) e, por último, a opção “Mais de 2000€” (7,6%). A nível organizacional pode-se observar que em C1 (64,4%) e C4 (96%) prevalece “Menos de 1000€”, em C2 “Entre 1000€ e 2000€” (71,4%) e em C3 há uma grande proximidade “Entre 1000€ e 2000€” (50%) e “Mais de 2000€” (45,8%).

Tabela 4.1. - Estatísticas descritivas das variáveis sexo, nacionalidade, habilitações académicas, estado civil, categoria profissional, duplo emprego, orçamento mensal por organização

NÍVEIS	Sector da administração pública C1		Sector da saúde C2		Sector financeiro C3		Sector de comércio e retalho C4		TOTAL	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
SEXO										
Masculino	33	37,9	10	28,6	5	20,8	1	4,0	49	28,7
Feminino	54	62,1	25	71,4	19	79,2	24	96,0	122	71,3
TOTAL	87	50,9	35	20,5	24	14,0	25	14,6	171	100
NACIONALIDADE										
Portuguesa	87	100	34	97,1	24	100	19	76,0	164	95,9
Outra	-	-	1	2,9	-	-	6	24,0	7	4,1
TOTAL	87	50,9	35	20,5	24	14,0	25	14,6	171	100
HABILITAÇÕES ACADÉMICAS										
1º Ciclo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2º Ciclo	2	2,3	-	-	-	-	1	4,0	3	1,8
3º Ciclo	5	5,7	-	-	-	-	2	8,0	7	4,1
Ensino Secundário	50	57,5	-	-	2	8,3	16	64,0	68	39,8
Licenciatura	24	27,6	32	91,4	12	50,0	4	16,0	72	42,1
Pós-graduação	5	5,7	2	5,7	5	20,8	1	4,0	13	7,6
Mestrado	1	1,1	1	2,9	5	20,8	1	4,0	8	4,7
Doutoramento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	87	50,9	35	20,5	24	14,0	25	14,6	171	100
ESTADO CIVIL										
Solteiro	12	13,8	20	57,1	3	12,5	14	56,0	49	28,7
Casado/União de Facto	60	69,0	13	37,1	17	70,8	11	44,0	101	59,1
Divorciado	15	17,2	2	5,7	4	16,7	-	-	21	12,3
Viúvo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	87	50,9	35	20,5	24	14,0	25	14,6	171	100
DUPLO EMPREGO										
Sim	12	13,8	9	25,7	2	8,3	3	12,0	26	15,2
Não	75	86,2	26	74,3	22	91,7	22	88,0	145	84,8
TOTAL	87	50,9	35	20,5	24	14,0	25	14,6	171	100
ORÇAMENTO MENSAL										
Menos de 1000 €	56	64,4	10	28,6	1	4,2	24	96,0	91	53,2
De 1000 a 2000 €	29	33,3	25	71,4	12	50,0	1	4,0	67	39,2
Mais de 2000 €	2	2,3	-	-	11	45,8	-	-	13	7,6
TOTAL	87	50,9	35	20,5	24	14,0	25	14,6	171	100

Tabela 4.2. - Estatísticas descritivas das variáveis idade e tempo de serviço por organização

		N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
IDADE	C1	87	41,09	8,45	22	66
	C2	35	34,03	8,51	24	52
	C3	24	43,29	9,73	27	59
	C4	25	27,80	6,76	20	53
	TOTAL	171	38,01	9,86	20	66
TEMPO DE SERVIÇO	C1	87	14,91	9,03	1	39
	C2	35	11,06	8,53	1	30
	C3	24	19,21	9,34	6	39
	C4	8	3,75	3,19	1	10
	TOTAL	154	14,12	9,37	1	39

4.3. INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

O instrumento de recolha de dados utilizado neste estudo baseia-se num questionário¹ autoadministrado composto por duas partes. A primeira parte destina-se aos dados sociodemográficos e a segunda parte do questionário engloba três escalas: Escala da Cultura Organizacional – FOCUS – First Organizational Culture Unified Search, adaptado de Neves (2000); a Escala de Marketing Interno de Lings & Grennley (2005) e a Escala de Satisfação Profissional de Lima, Vala & Monteiro (1994) de forma a medir todas as variáveis do estudo.

4.3.1. QUESTIONÁRIO DE DADOS SOCIODEMOGRÁFICO

Com o principal objetivo de proceder à caracterização da amostra nesta secção é solicitado aos ativos humanos que identifiquem alguns dados sociodemográficos relevantes para o estudo como o Sexo, a Idade, a Nacionalidade, as Habilitações Académicas, o Estado Civil, a Categoria Profissional, o Tempo de Serviço e o Orçamento Mensal.

¹ Ver anexo 1

4.3.2. ESCALA DA CULTURA ORGANIZACIONAL – FOCUS – FIRST ORGANIZATIONAL CULTURE UNIFIED SEARCH (ADAPTADO DE NEVES, 2000)

A escala utilizada para medir a variável Cultura Organizacional foi o *First Organizational Culture Unified Search* (FOCUS). O FOCUS é a versão portuguesa (Neves & Jesuíno, 1996) da escala original, cujo na sua base encontra-se o modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores (1991) e o modelo de clima organizacional de De Cock, Bouwen e De Witte (1986).

Em consonância com a original esta tem como objetivo desenvolver e padronizar em diferentes idiomas um instrumento de avaliação do clima e cultura organizacional, vantajoso para auxiliar na gestão organizacional, visto fornecer quadros de referência geral.

Em termos de estrutura, esta contempla duas partes que refletem aspetos da vida das organizações, nas vertentes interna e externa. A primeira parte, de índole descritiva, pretende avaliar o clima organizacional (aspetos comportamentais da cultura). O inquirido dispõe de uma escala de seis níveis para se pronunciar sobre os diferentes quesitos: 1= nunca/ninguém, 2= poucas/raramente, 3= algumas/por vezes, 4= muitas/com frequência, 5= quase todas/quase sempre e 6= todas/sempre. A segunda parte contém questões de teor avaliativo que pretendem avaliar as orientações da cultura organizacional (aspetos mais profundos da cultura) (Neves, 2000). Desta feita, são 34 os enunciados que a constituem e a escala de resposta tem seis níveis (1= de modo nenhum, 2= raramente, 3= um pouco, 4= bastante, 5= muito e 6= muitíssimo). Todavia, Neves procurou testar o modo como os dados empíricos apoiaram a hipótese teórica do modelo conjunto dos conceitos de cultura e clima organizacional, pelo que juntou ambas as partes do questionário e obteve “soluções fatoriais bastante aceitáveis, quer do ponto de vista estatístico, quer interpretativo, o que, de algum modo, confirma a possibilidade teórica da ideia amalgamada de ambos os conceitos” (2000, p. 188).

A análise fatorial do questionário resultou em quatro fatores que explicam 67,1% da variância total. Estes fatores foram posteriormente rodados (rotação variamax) a fim de maximizar a sua interpretabilidade. Foram excluídos da análise os quesitos com saturações inferiores a 0.40 e que não saturassem nos restantes fatores com um peso superior a 0.30 (Neves, 2000), ficando apenas 34 dos 75 itens iniciais. A

solução fatorial obtida é bastante clara, tanto do ponto de vista estatístico como do ponto de vista do significado dos fatores.

O primeiro fator explica 36,3% da variância das respostas e o seu conteúdo remete para a dimensão “apoio” e integra 10 itens da escala (16. Compreensão mútua; 19. Comunicação/Contactos informais; 23. Aceitação do erro; 24. Flexibilidade; 26. Apoio aos colegas; 27. Apoio na resolução de problemas de trabalho; 28. Harmonia interpessoal; 30. Ambiente agradável de trabalho; 31. Apoio na resolução de problemas não relacionados com o trabalho; 33. Clima familiar) que fornecem uma medida consistente deste conceito (alfa de Cronbach: 0,92). O segundo fator “inovação” contribui com 4,6% para a variância das respostas e integra 9 quesitos com um alfa de Cronbach: 0,90 (1. Procuram novas maneiras e fazer o seu trabalho?; 4. A Instituição procura novos mercados para os seus serviços?; 6. Se investe em novos produtos/serviços?; 8. As exigências externas pressionam a investigação e o desenvolvimento?; 12. A Instituição utiliza bem a tecnologia para melhorar?; 13. A Instituição procura oportunidades no meio exterior?; 14. A Instituição procura novos mercados para novos serviços?; 15. Assumir riscos; 32. Procura de novos mercados?) No terceiro fator, a orientação “objetivos” surge igualmente com clareza (alfa de Cronbach: 0,86), é constituída por 7 quesitos e explica 4,5% da variância de respostas (2. Se recebem instruções precisas relacionadas com o trabalho?; 3. É avaliado o desempenho?; 5. Se estimulam as críticas construtivas?; 7. A avaliação individual é feita em função do grau em que os objetivos são atingidos?; 9. A Administração especifica os objetivos a alcançar?; 10. Tem uma ideia clara da forma como o seu desempenho será avaliado?; 11. Existem critérios objetivos para medir o seu desempenho?). O quarto fator “regras” contribui com 3,4% para a variância das respostas e encontra-se associado a 8 quesitos que também traduzem uma boa consistência interna (alfa de Cronbach: 0,84) (17. Unidade de comando; 18. Obediência às normas; 20. Regras formalmente estabelecidas; 21. Cumprimento das regras; 22. Procedimentos estabelecidos; 25. Formalização; 29. Rigidez; 34. Respeito pela autoridade).

Todos os valores alfa de Cronbach da escala de cultura respeitam o critério de Nunnally (1979) que exige um valor de alfa superior a 0,70 para que um indicador psicométrico ofereça medidas fidedignas.

Em síntese, a investigação de Neves (2000) demonstrou que apenas 34 itens do Focus seriam relevantes para uma avaliação fidedigna das quatro orientações, constituindo a versão reduzida (34 quesitos).

A escala utilizada para avaliar a cultura organizacional apresenta uma consistência interna bastante adequada ($\alpha=0,842$). As subescalas também apresentam uma consistência interna satisfatória, variando de 0,691 a 0,822.

4.3.3. ESCALA DE MARKETING INTERNO (LINGS & GREENLEY, 2005)

A escala de orientação de Marketing Interno desenvolvida por Lings e Greenley (2005) baseia-se na premissa de que os empregados constituem os produtos internos e os ativos humanos os clientes. Pierce e Morgan (1990) fizeram uma analogia entre o Marketing Interno e as dimensões do marketing-mix, assim sugeriam que os empregos constituíssem os produtos, o preço refere-se ao que o colaborador tem para dar que complemente o emprego, a promoção diz respeito à comunicação interna e a distribuição congrega as reuniões para discutir as ideias com os ativos humanos.

A pesquisa de Marketing Interno tem demonstrado que a orientação interna do marketing constitui uma ferramenta para melhorar a satisfação dos utentes, uma vez que permite níveis mais elevados de satisfação e motivação profissionais, bem como de empenhamento.

A primeira versão a escala de Lings e Greenley (2005) era constituída por 42 itens, derivados de grupos focais, revisão da literatura e entrevistas. Os itens foram medidos através de uma escala tipo likert de 7 pontos, em que 1= discordo totalmente e 7= concordo totalmente.

Inicialmente fez-se uma análise fatorial exploratória, numa amostra de 828 sujeitos, a qual apresentou níveis de consistência interna entre 0.81 e 0.79, permitiu a Lings e Greenley (2005) a redução do número de itens, para os 16 finais.

Os resultados da análise fatorial confirmatória, numa amostra de 250 indivíduos demonstraram a presença de cinco fatores. O primeiro fator, denominado *Criação de Informação Formal face a face* é constituído pelos itens 1 a 3 e apresenta uma consistência interna de 0,80. O segundo fator, *Criação de Informação Formal Escrita* contempla os itens 4 a 6 e tem uma consistência interna de 0,75. O terceiro fator, *Responsabilização* é constituído pelos itens 7 a 9 e tem uma consistência interna

de 0,79. O quarto fator, *Criação de Informação Informal* é constituído pelos itens 10 a 13 e apresenta uma consistência interna de 0,81. O último fator, *Distribuição de Informação*, contém os itens 14 a 16 e consistência interna de 0,78.

4.3.4. ESCALA DE SATISFAÇÃO PROFISSIONAL (LIMA, VALA & MONTEIRO, 1994)

Em relação aos instrumentos de recolha de informação relativa à Satisfação Profissional, Ferreira e colegas referem que “algumas medidas da satisfação têm sido desenvolvidas, umas mais relacionadas com a satisfação em geral, outras mais dirigidas a aspetos específicos da satisfação” (2001, p. 146). Na presente investigação, a Satisfação Profissional foi operacionalizada através da escala utilizada e descrita por Lima, Vala e Monteiro sobre a Satisfação no Trabalho (1994). Este instrumento permite avaliar, não só a satisfação global com o trabalho, como diferentes aspetos que podem afetar essa satisfação. Alguns desses aspetos específicos considerados são: a satisfação com a perspectiva de promoção, com a organização e funcionamento do departamento, com os colegas de trabalho, com a remuneração, com a competência e funcionamento do superior hierárquico, com o trabalho que realiza e com a competência e funcionamento dos subordinados. As questões estão apresentadas numa escala de 7 níveis; sendo 1= extremamente insatisfeito e 7= extremamente satisfeito.

A consistência interna desta escala é bastante adequada, apresentando um alfa de 0,813 (n=216).

4.4. PROCEDIMENTO

Para proceder a recolha de informação foi solicitada a participação voluntária dos ativos humanos das instituições selecionadas para o preenchimento de um questionário auto-administrado, através da entrega prévia de uma carta de sensibilização dirigida à administração de cada uma das instituições a solicitar a disponibilidade para a recolha da amostra.

No sector da administração pública procurou-se abranger os dois órgãos do poder local, a Câmara Municipal, órgão executivo, e a Assembleia Municipal, órgão deliberativo, implicando os mais variados serviços: Divisão Administrativa; Divisão

Financeira; Divisão do Ambiente e Serviços Urbanos; Divisão do Urbanismo e Planeamento; Divisão das Obras e Divisão de Ação Sociocultural.

No sector da saúde procurou-se um Hospital Público com uma abrangência em termos de serviços e profissionais, nomeadamente os serviços de Cirurgia, Ginecologia, Obstetrícia, Ortopedia/Fisiatria, Medicina II, Pediatria, Medicina I e Cardiologia envolvendo os vários profissionais, médicos, enfermeiros, auxiliares e administrativos.

No sector financeiro procurou-se uma instituição financeira (banco) e através da sua sede pediu-se a colaboração dos vários departamentos envolvidos. Tendo apenas o departamento de comunicação se prontificado para colaborar no estudo.

No sector de comércio e retalho procurou-se uma empresa de cosmética, que tivesse uma distribuição da sua marca a nível nacional, tendo como objetivo os colaboradores do total das 50 lojas abertas ao público a nível nacional e ilhas.

Após o consentimento para a participação neste estudo, por parte de cada administração das instituições, os questionários foram entregues pessoalmente de forma a minimizar a deseabilidade social. A principal preocupação foi a de garantir o total anonimato e confidencialidade das respostas, solicitando-se apenas a divulgação do estudo e do respetivo questionário junto dos seus ativos humanos. Este processo de entrega, preenchimento e devolução dos questionários procedeu-se durante os meses de Maio e Agosto de 2012.

A informação recolhida é posteriormente organizada e analisada, de acordo com os objetivos do estudo. Os dados foram processados com auxílio do programa estatístico SPSS - Statistical Package for Social Sciences (versão 20) e submetidos a um valor de significância de 0,05. Sendo ainda que a análise foi efetuada com recursos à utilização de técnicas descritivas com o objetivo de descrever e analisar a amostra em estudo recorrendo às medidas de localização e de tendência central (média, mediana e moda) e às medidas de Dispersão (Desvio-padrão) e ainda a estatística inferencial, recorrendo-se a testes estatísticos visando obter uma resposta à questão central de investigação e à aceitação ou rejeição das hipóteses formuladas.

5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

5.1. ANÁLISE PRELIMINAR DAS CARACTERÍSTICAS DISTRIBUCIONAIS DAS VARIÁVEIS

Um dos grandes problemas na análise estatística é a suposição de que os dados são retirados de uma população de distribuição normal. Esta suposição leva a problemas quando de facto a distribuição da população não é normal. Devido a isto, o principal objetivo desta secção consiste em averiguar se os dados disponíveis se adequam às análises que, posteriormente, serão efetuadas. Para o efeito observou-se o grau em que a distribuição das variáveis se afasta da normalidade, através do teste *Kolmogorov-Smirnov* (com correção *Lillefors*).

O teste de *Kolmogorov-Smirnov* baseia-se na máxima diferença entre a distribuição acumulada da amostra e distribuição acumulada esperada. Se o valor calculado for estatisticamente significativo ($p < 0,05$) rejeita-se a hipótese que a distribuição estudada é normal. Assim, para a distribuição ser considerada normal o valor de p deve ser maior que 0,05 (Razali & Wah, 2011).

O teste *Kolmogorov-Smirnov* mostrou-se sistematicamente significativo, ou seja, a hipótese nula, que considerava que as variáveis seguiam uma distribuição normal, não foi rejeitada, ou seja, a amostra de 171 indivíduos segue uma distribuição normal visto que todas as variáveis e as suas dimensões associadas apresentam um nível de significância superior a 0,05: Cultura Organizacional ($p=0,706$), Cultura de Apoio ($p=0,324$), Cultura de Inovação ($p=0,205$), Cultura de Objetivos ($p=0,311$), Cultura de Regras ($p=0,584$), Marketing Interno ($p=0,498$), Criação de Informação Formal Face a Face ($p=0,136$), Criação de Informação Formal Escrita ($p=0,092$), Responsabilização ($p=0,178$), Criação de Informação Informal ($p=0,223$), Distribuição da Informação ($p=0,066$) e Satisfação no Trabalho ($p=0,389$).

Em síntese, respondendo ao objetivo proposto no início desta secção, a avaliação da normalidade da distribuição das medidas garante a fiabilidade das análises inferenciais que adiante se apresentarão.

5.2. ANÁLISES DESCRITIVAS DOS RESULTADOS OBTIDOS EM CADA ESCALA

5.2.1. ANÁLISE DOS DADOS DESCRITIVOS DA ESCALA DE AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

No que concerne à escala da Cultura Organizacional e as suas respectivas dimensões (Apoio, Inovação, Objetivos e Regras), avaliando a tabela 5.1., verifica-se que a dimensão *Objetivos* é a que representa valores médios mais elevados (M=4,17; DP=1,06) e, pelo contrário, a dimensão *Inovação* é a que apresenta valores médios mais baixos (M=3,30; DP=1,00).

Tabela 5.1. - Estatística Descritiva para a escala e dimensões da Cultura Organizacional

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Cultura Organizacional Total	171	1,88	5,94	3,69	0,83
Apoio	171	1,10	6	3,46	0,97
Inovação	171	1,11	5,89	3,30	1,00
Objetivos	171	1,29	6	4,17	1,06
Regras	171	1,50	6	3,99	0,87

5.2.2. ANÁLISE DOS DADOS DESCRITIVOS DA ESCALA DE AVALIAÇÃO DO MARKETING INTERNO

No que diz respeito à escala de Marketing Interno e as suas respectivas dimensões (Criação de Informação Formal Face a Face, Criação de Informação Formal Escrita, Responsabilização, Criação de Informação Informal e Distribuição da Informação), analisando os dados da tabela 5.2., é possível observar que a *Criação de Informação Informal* é a dimensão com o valor médio mais elevado (M=4,00; DP=1,64) e, pelo contrário, a *Criação de Informação Formal Escrita* é a dimensão com os valores médios mais baixos (M=3,37; DP=1,65).

Tabela 5.2. - Estatística Descritiva para a escala e dimensões do Marketing Interno

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Marketing Interno Total	171	1	7	3,83	1,50
Criação de Informação Formal Face a Face	171	1	7	3,98	1,86
Criação de Informação Formal Escrita	171	1	7	3,37	1,65
Responsabilização	171	1	7	3,76	1,52
Criação de Informação Informal	171	1	7	4,00	1,64
Distribuição da Informação	171	1	7	3,98	1,58

5.2.3. ANÁLISE DOS DADOS DESCRITIVOS DA ESCALA DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

No que diz respeito à escala de Satisfação no Trabalho, segundo os dados apresentados na tabela 5.3., a sua média é de 4,11, com um desvio padrão de 1,15. Quando analisadas as questões que remetem para avaliar a Satisfação no Trabalho observa-se que é na *Perspectiva de Promoção* (M=2,64; DP=1,76) e na *Remuneração* (M=2,77; DP=1,58) que os ativos humanos encontram-se menos satisfeitos. Por outro lado, as questões que mais evidenciam uma maior satisfação por parte dos ativos humanos é a *Colaboração e Clima de Relação com os Colegas* (M=4,81; DP=1,61) e também o *Trabalho que Realiza* (M=4,73; DP=1,55).

Tabela 5.3. - Estatística Descritiva para a escala da Satisfação no Trabalho

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Satisfação no Trabalho Total	171	1	6,63	4,11	1,15
Perspectivas de Promoção	171	1	7	2,64	1,76
Organização e Funcionamento do Departamento	171	1	7	4,24	1,53
Colaboração e Clima de Relação com os Colegas	171	1	7	4,81	1,61
Remuneração	171	1	7	2,77	1,58
Competência e Funcionamento Superior Imediato	171	1	7	4,62	1,73
Trabalho que Realiza	171	1	7	4,73	1,55
Competência e Funcionamento dos Colegas	171	1	7	4,62	1,48
Satisfação Global	171	1	7	4,49	1,36

5.3. ANÁLISE CORRELACIONAL

Os coeficientes de correlação entre as variáveis, Cultura Organizacional, Marketing Interno e Satisfação no Trabalho, estão apresentados na tabela em seguida (tabela 5.4.).

A maioria das variáveis consideradas está correlacionada significativamente entre si ($p=0,000$). De uma forma geral, podemos afirmar que dentro de cada instrumento as diferentes dimensões tendem a correlacionar de forma moderada. Como seria de esperar, observam-se correlações fortes entre as diferentes dimensões de um instrumento e a medida global correspondente. Adiante estas correlações serão descritas em maior pormenor.

As quatro dimensões da Cultura Organizacional (Apoio, Inovação, Objetivos e Regras) detêm valores que variam entre moderados e altos de correlação entre elas (entre $r=0,496$ e $r=0,709$). Por seu turno, como esperado, é a Cultura Organizacional total que tem correlações mais elevadas com as respectivas dimensões (entre $r=0,774$ e $r=0,879$).

A correlação entre a Cultura Organizacional total e o Marketing Interno total detém um valor moderado ($r=0,585$), enquanto as intercorrelações das dimensões destes dois instrumentos variam entre moderadas a fracas (de $r=0,595$ a $r=0,349$), a dimensão com um nível de correlação mais elevado é o Apoio ($r=0,594$).

A Cultura Organizacional e a Satisfação no Trabalho também apresenta uma correlação significativa moderada ($r=0,641$), a dimensão com um nível de correlação mais elevado é o Apoio ($r=0,655$).

As cinco dimensões do Marketing Interno (Criação de Informação Formal Face a Face, Criação de Informação Formal Escrita, Responsabilização, Criação de Informação Informal e Distribuição da Informação) detêm valores elevados entre elas (entre $r=0,708$ e $r=0,850$). Por seu turno, como esperado, é o Marketing Interno total que tem correlações ainda mais elevadas com as respectivas dimensões (entre $r=0,877$ e $r=0,941$).

O Marketing Interno e a Satisfação no Trabalho apresentam uma correlação moderada ($r=0,601$). A dimensão que mais se correlaciona com a Satisfação é a Criação de Informação Informal ($r=0,577$).

Na presente investigação, o diagnóstico da matriz de correlações não identifica problemas de multicolinearidade, dado não haver correlações demasiado fortes entre variáveis (à exceção da relação de cada variável com as respectivas dimensões).

Tabela 5.4. - Correlações entre as variáveis organizacionais

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Cultura Organizacional	1	0,879**	0,876**	0,774**	0,840**	0,585**	0,531**	0,595**	0,508**	0,533**	0,494**	0,641**
2	Apoio		1	0,661**	0,569**	0,709**	0,594**	0,515**	0,598**	0,538**	0,559**	0,488**	0,655**
3	Inovação			1	0,610**	0,681**	0,483**	0,446**	0,505**	0,420**	0,423**	0,409**	0,502**
4	Objetivos				1	0,496**	0,489**	0,475**	0,471**	0,406**	0,445**	0,421**	0,497**
5	Regras					1	0,396**	0,349**	0,406**	0,356**	0,348**	0,352**	0,504**
6	Marketing Interno						1	0,926**	0,900**	0,877**	0,941**	0,897**	0,601**
7	C.i.f.f.f							1	0,824**	0,755**	0,823**	0,790**	0,507**
8	C.i.f.e								1	0,770**	0,795**	0,708**	0,543**
9	R.									1	0,766**	0,732**	0,547**
10	C.i.i.										1	0,850**	0,577**
11	D.i.											1	0,558**
12	Satisfação no Trabalho												1

5.4. ESTATÍSTICAS BIVARIADAS

5.4.1 EFEITO DO SEXO SOBRE AS VARIÁVEIS EM ESTUDO

A análise do sexo sobre as variáveis em estudo, ainda que não seja central neste estudo, decidimos analisar o sexo sobre as variáveis em análise, visto que para alguns autores (e.g. Tavares, 2008) as desigualdades entre géneros se mantêm na

sociedade atual e o domínio profissional não é alheio. É a partir deste pressuposto que se achou de bom senso ver se há diferenças significativas entre sexos no estudo.

No que diz respeito à Cultura Organizacional (tabela 5.5.), existem diferenças médias na percepção da cultura significativas na dimensão Inovação ($p=0,029$) e Regras ($p=0,038$) por sexo, sendo que o sexo feminino apresenta médias superiores em ambos.

Na dimensão Objetivos não ocorrem diferenças significativas entre géneros. No entanto, é a que apresenta valores médios mais elevados, em ambos os sexos (Masculino: $M=3,97$; $DP=0,97$; Feminino: $M=4,24$; $DP=1,09$).

Quando observados os valores médios mais baixos é na dimensão Inovação que estes se encontram em ambos os sexos (Masculino: $M=3,04$; $DP=0,86$; Feminino: $M=3,40$; $DP=1,03$). No entanto, há diferenças significativas ($p=0,029$), ou seja, as mulheres têm médias mais elevadas na inovação.

Tabela 5.5. – Efeito do sexo na Cultura Organizacional

		N	Média	Desvio Padrão	t	p
Cultura Organizacional Total	Masculino	49	3,50	0,65	-1,929	0,055
	Feminino	122	3,77	0,89		
Apoio	Masculino	49	3,37	0,73	-0,773	0,441
	Feminino	122	3,50	1,05		
Inovação	Masculino	49	3,04	0,86	-2,206	0,029
	Feminino	122	3,40	1,03		
Objetivos	Masculino	49	3,97	0,97	-1,515	0,132
	Feminino	122	4,24	1,09		
Regras	Masculino	49	3,78	0,77	-2,089	0,038
	Feminino	122	4,09	0,90		

No que se refere à variável do Marketing Interno (tabela 5.6.), não existem diferenças médias na percepção do marketing significativas por sexo. A média mais elevada no sexo feminino é na dimensão Distribuição da Informação ($M=4,10$;

DP=1,62), já no sexo masculino é na dimensão Criação de Informação Informal (M=3,89; DP=1,47).

Pelo contrário, é na dimensão Criação de Informação Formal Escrita que tanto homens (M=3,22; DP=1,41) como mulheres (M=3,43; DP=1,74) apresentam os valores médios mais baixos.

Tabela 5.6. - Efeito do sexo no Marketing Interno

		N	Média	Desvio Padrão	t	p
Marketing Interno Total	Masculino	49	3,65	1,37	-0,977	0,330
	Feminino	122	3,90	1,55		
Criação de Informação Formal Face a Face	Masculino	49	3,76	1,68	-0,986	0,325
	Feminino	122	4,07	1,93		
Criação de Informação Formal Escrita	Masculino	49	3,22	1,41	-0,756	0,450
	Feminino	122	3,43	1,74		
Responsabilização	Masculino	49	3,64	1,48	-0,636	0,526
	Feminino	122	3,80	1,54		
Criação de Informação Informal	Masculino	49	3,89	1,47	-0,589	0,556
	Feminino	122	4,05	1,70		
Distribuição da Informação	Masculino	49	3,68	1,47	-1,578	0,116
	Feminino	122	4,10	1,62		

No que diz respeito à Satisfação no Trabalho (tabela 5.7.), existem diferenças médias na percepção da satisfação significativas por sexo ($p=0,000$), sendo que são as mulheres que apresentam valores médios superiores (M=4,25; DP=1,16) aos dos homens (M=3,78; DP=1,08).

Tabela 5.7. - Efeito do sexo na Satisfação no Trabalho

		N	Média	Desvio Padrão	t	p
Satisfação no Trabalho Total	Masculino	49	3,78	1,08	46,656	0,000
	Feminino	122	4,25	1,16		

5.4.2. EFEITO DOS SECTORES DE ATIVIDADES SOBRE AS VARIÁVEIS EM ESTUDO

De modo a verificar se há uma diferença estatisticamente significativa entre as médias, foi realizada uma análise ANOVA, com post-hoc tukey, no sentido de analisar as eventuais diferenças na Cultura Organizacional, Marketing Interno e Satisfação no Trabalho em função do sector de atividade (sector da administração pública, sector da saúde, sector financeiro e sector de comércio e retalho).

5.4.2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Na Cultura Organizacional e suas dimensões as diferenças observadas são significativas entre os diferentes sectores de atividade em análise.

Na dimensão *Apoio* a média mais elevada encontra-se no sector de comércio e retalho (M=4,35; p=0,000), seguindo-se o sector financeiro (M=3,43; p=0,002), o sector de administração pública (M=3,41; p=0,000) e, por último o sector da saúde (M=2,97; p=0,000).

Na dimensão *Inovação* a média mais elevada encontra-se no sector de comércio e retalho (M=4,44; p=0,000), seguindo-se o sector financeiro (M=3,95; p=0,000), o sector de administração pública (M=2,98; p=0,000) e, por último sector da saúde (M=2,83; p=0,000).

Na dimensão *Objetivos* a média mais elevada encontra-se no sector de comércio e retalho (M=5,18; p=0,000), seguindo-se o sector de administração pública (M=4,18; p=0,000), sector financeiro (M=4,05; p=0,000) e, por último sector da saúde (M=3,48; p=0,000).

Por último, na dimensão *Regras* a média mais elevada encontra-se no sector de comércio e retalho (M=4,79; p=0,000), seguindo-se o sector financeiro (M=4,52; p=0,001), sector de administração pública (M=3,84; p=0,000) e, por último sector da saúde (M=3,48; p=0,000).

Observando as médias de cada sector na Cultura Organizacional, denota-se que também é no sector comércio e retalho (M=4,68; DP=0,55) que se apresenta a média mais elevada, seguindo-se o sector financeiro (M=3,95; DP=0,52), o sector de administração pública (M=3,56; DP=0,82) e, por fim, o sector da saúde (M=3,16; DP=0,53) com a média mais baixa.

Em suma, há uma coerência em todas as dimensões no que diz respeito à média mais elevada e à média mais baixa, sendo o sector de comércio e retalho que possui uma média mais elevada em todas as dimensões, *Apoio* (M=4,35; DP=0,89), *Inovação* (M=4,44; DP=0,63), *Objetivos* (M=5,18; DP=0,71) e *Regras* (M=4,79; DP=0,57). Pelo contrário, é o sector da saúde que revela uma média mais baixa em todas as dimensões, *Apoio* (M=2,97; DP=0,64), *Inovação* (M=2,83; DP=0,64), *Objetivos* (M=3,48; DP=0,73) e *Regras* (M=3,48; DP=0,61).

5.4.2.2. MARKETING INTERNO

No Marketing Interno e suas dimensões as diferenças observadas são significativas entre os diferentes sectores de atividade em análise.

Na dimensão *Criação de Informação Formal face a face*, a média mais elevada encontra-se no sector de comércio e retalho (M=5,53; p=0,000), seguindo-se o sector da administração pública (M=3,78; p=0,000), sector da saúde (M=3,78; p=0,001) e, por último o sector financeiro (M=3,36; p=0,000).

Na dimensão *Criação de Informação Formal Escrita*, a média mais elevada encontra-se no sector de comércio e retalho (M=4,92; p=0,000), seguindo-se o sector de administração pública (M=3,33; p=0,000), sector da saúde (M=2,88; p=0,000) e, por último sector financeiro (M=2,61; p=0,000).

Na dimensão *Responsabilização*, apenas há diferenças significativas entre o sector de comércio e retalho (M=4,45; p=0,033) e o sector financeiro (M=3,28; p=0,000).

Na dimensão *Criação de Informação Informal*, a média mais elevada encontra-se no sector de comércio e retalho (M=5,17; p=0,000) seguindo-se o sector da administração pública (M=3,90; p=0,003), sector da saúde (M=3,87; p=0,010) e, por último o sector financeiro (M=3,35; p=0,000).

Por último, na dimensão *Distribuição de Informação*, apenas há diferenças significativas entre o sector de comércio e retalho (M=4,84; p=0,021) e o sector da administração pública (M=3,81; p=0,000).

Observando as médias de cada sector no Marketing Interno, denota-se que também é no sector de comércio e retalho (M=4,99; DP=0,99) que se apresenta a média mais elevada, seguindo-se o sector de administração pública (M=3,73; DP=1,64),

o sector da saúde (M=3,61; DP=1,18) e, por fim, o sector financeiro (M=3,28; DP=1,30) com a média mais baixa.

Em suma, há uma conformidade em todas as dimensões no que diz respeito à média mais elevada e à média mais baixa, sendo o sector de comércio e retalho que possui uma média mais elevada em todas as dimensões, *Criação de Informação Formal face a face* (M=5,53; DP=1,24), *Criação de Informação Formal Escrita* (M=4,92; DP=1,32), *Responsabilização* (M=4,45; DP=1,35), *Criação de Informação Informal* (M=5,17; DP=1,24), *Distribuição de Informação* (M=4,84; DP=1,03). Pelo contrário, é o sector financeiro que revela uma média mais baixa em todas as dimensões, *Criação de Informação Formal face a face* (M=3,36; DP=1,79), *Criação de Informação Formal Escrita* (M=2,61; DP=1,48), *Responsabilização* (M=3,28; DP=1,42), *Criação de Informação Informal* (M=3,35; DP=1,39), *Distribuição de Informação* (M=3,79; DP=1,46).

5.4.2.3. SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Na Satisfação no Trabalho total as diferenças observadas são significativas entre os diferentes sectores de atividade em análise, a média mais elevada encontra-se no sector de comércio e retalho (M=4,76; p=0,024), seguindo-se o sector da administração pública (M=4,02; p=0,024) e, por último sector da saúde (M=3,92; p=0,026).

Em suma, há uma conformidade nos dados tanto no que diz respeito à média mais elevada como à média mais baixa. Observando as médias de cada sector de atividade na Satisfação do Trabalho nota-se que é o sector de comércio e retalho que revela uma média mais elevada (M=4,76; DP=0,80), seguindo-se o sector da administração pública (M=4,02; DP=1,33), o sector financeiro (M=4,05; DP=0,82) e, por fim, o sector da saúde (M=3,92; DP=0,96) que revela uma média mais baixa.

5.5. ESTATÍSTICA MULTIVARIADA

A análise multivariada de um modo geral, refere-se a todos os métodos estatísticos que simultaneamente analisam múltiplas medidas sobre cada indivíduo ou objeto sob investigação. O seu propósito é medir, explicar e prever o grau de relacionamento entre variáveis estatísticas (Hair, Tatham, Anderson, & Black, 1998), no sentido de validar ou não as hipóteses sobre a população, com base na informação amostral, permitindo, assim, uma compreensão mais aprofundada das relações entre as variáveis.

A verificação das hipóteses formuladas consistiu na utilização de múltiplas análises, assim, utilizou-se a equação de regressão simples para determinar a influência entre a Cultura Organizacional e o Marketing Interno e ainda entre a Cultura Organizacional e a Satisfação no Trabalho. De seguida foi realizada a análise do coeficiente de correlação de Pearson para analisar o tipo de relação estabelecido entre o Marketing Interno e a Satisfação no Trabalho e, por fim realizou-se a equação de regressão hierárquica para avaliar o grau de determinação das diferentes dimensões da Cultura Organizacional e do Marketing Interno sobre a Satisfação Profissional.

A variável Cultura Organizacional será trabalhada em termos das suas dimensões, ou seja, Apoio, Inovação, Objetivos e Regras, uma vez que este instrumento indica a percepção por orientação cultural distinta. Para todas as outras variáveis serão utilizadas as suas medidas globais. A título de exemplo, embora a escala de Marketing Interno tenha uma estrutura de cinco dimensões, os autores referem a medida global como uma percepção geral de Orientação de Marketing Interno (Lings & Greenley, 2005). Também relativamente à Satisfação no Trabalho será utilizada a medida global, identificada por Lima, Vala e Monteiro (1994) que permite avaliar, não só a satisfação global com o trabalho, como diferentes aspetos que podem afetar essa satisfação.

5.5.1. CULTURA ORGANIZACIONAL E MARKETING INTERNO

Na tabela 5.8., apresenta-se a determinação das orientações de Cultura Organizacional sobre a variável Marketing Interno. O peso das orientações não é significativo ($p=0,909$). Quanto às respectivas dimensões também não se verifica uma influência significativa.

Tabela 5.8. - Resultados obtidos nas equações de regressão simples entre a Cultura Organizacional e o Marketing Interno

	β	t	p
Cultura Organizacional	0,086	0,115	0,909
Apoio	0,466	1,708	0,090
Inovação	0,106	0,409	0,683
Objetivos	0,175	0,831	0,407
Regras	0,165	0,788	0,432

5.5.2. CULTURA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Perante a tabela 5.9., é possível observar que a Cultura Organizacional e a Satisfação no Trabalho não têm entre si uma relação significativa ($p=0,991$). Quanto às respectivas dimensões, aquela que contribui de modo quase significativo, é o Apoio ($p=0,052$).

Tabela 5.9. - Resultados obtidos nas equações de regressão simples entre a Cultura Organizacional e a Satisfação no Trabalho

	β	t	p
Cultura Organizacional	0,008	0,011	0,991
Apoio	0,507	1,954	0,052
Inovação	0,040	0,163	0,871
Objetivos	0,163	0,815	0,416
Regras	0,030	0,148	0,882

5.5.3. MARKETING INTERNO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Como é possível verificar através da figura 5.1. e da tabela 5.10., os resultados indicam que o Marketing Interno e a Satisfação no Trabalho estão positivamente relacionados ($r=0,601$; $p=0,000$). A correlação, de acordo com Pestana e Gageiro (2008), é moderada.

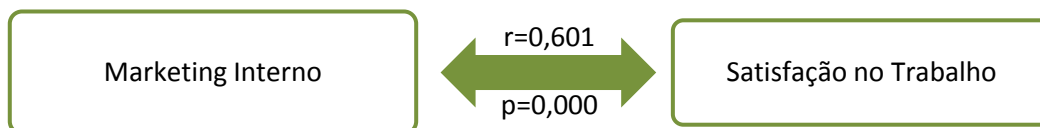


Figura 5.1. - Diagrama de representação das correlações das variáveis

(Marketing Interno e Satisfação no Trabalho)

No que respeita às dimensões do Marketing interno, os resultados mostram que a Distribuição da Informação ($r=0,558$; $p=0,000$) e a Criação da Informação Informal ($r=0,577$; $p=0,000$) são as dimensões com relações mais fortes com a satisfação profissional.

Tabela 5.10. – Resultados obtidos na correlação entre Marketing Interno e Satisfação no Trabalho

Marketing Interno	r	p
Criação de Informação Formal Face a Face	0,507**	0,000
Criação de Informação Formal Escrita	0,543**	0,000
Responsabilização	0,547**	0,000
Criação de Informação Informal	0,577**	0,000
Distribuição da Informação	0,558**	0,000

5.5.4. ANÁLISE DA REGRESSÃO HIERÁRQUICA ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E O MARKETING INTERNO SOBRE A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Para avaliar o grau de determinação das diferentes dimensões da Cultura Organizacional e do Marketing Interno sobre a Satisfação Profissional, procedeu-se à análise de regressão hierárquica.

O primeiro modelo considera a determinação das orientações de cultura sobre a satisfação profissional. É possível observar que é uma relação estatisticamente significativa, com um poder preditivo de 45%. Ao acrescentarmos, modelo 2, as dimensões de marketing interno, esta predição aumenta 7%, passando a ser de 52%.

Em relação ao primeiro modelo, ainda que seja significativo, na sua globalidade, podemos observar que se deve aos contributos, sobretudo, das dimensões de Apoio e Objetivos. No segundo modelo, a dimensão de Cultura com determinação significativa é apenas a de Apoio. Simultaneamente, das dimensões de Marketing Interno, aquela que contribui de modo quase significativo, é a Distribuição da Informação.

Tabela 5.11. - Síntese da regressão hierárquica para avaliar a determinação das diferentes dimensões da Cultura Organizacional e do Marketing Interno sobre a Satisfação no Trabalho

Modelo	Variáveis	Beta	t	p	r ²	F	p
1	Cultura Organizacional				0,454	34,460	0,000
	Apoio	0,510	5,710	0,000			
	Inovação	0,043	0,478	0,633			
	Objetivos	0,165	2,193	0,030			
	Regras	0,032	0,355	0,723			
2	Cultura Organizacional				0,525	19,806	0,000
	Apoio	0,357	3,809	0,000			
	Inovação	0,016	0,186	0,853			
	Objetivos	0,117	1,603	0,111			
	Regras	0,065	0,762	0,447			
	Marketing Interno						
	Criação de Informação Formal Face a Face	-0,117	-1,001	0,318			
	Criação de Informação Formal Escrita	-0,002	-0,014	0,989			
	Responsabilização	0,120	1,251	0,213			
	Criação de Informação Informal	0,133	1,043	0,298			
Distribuição da Informação	0,197	1,781	0,077				

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para analisar os resultados do estudo empírico é imprescindível manter presente o objetivo geral desta investigação: analisar a determinação das orientações de Cultura Organizacional sobre o Marketing Interno e a influência destes sobre a Satisfação dos ativos humanos.

Começaremos por tirar as primeiras conclusões através da análise descritiva das variáveis em estudo.

Na Cultura Organizacional, verifica-se que a dimensão Objetivos é a que apresenta valores médios mais elevados, o que significa que as instituições, independentemente do seu sector de atividade, têm objetivos bem claros, bem definidos, de curto alcance e buscam a maximização dos resultados (lucro) na base de uma atuação racional e técnico-económica. A autoridade centra-se no líder e o poder na competência técnica (Neves, 2000). Tal significa que, embora cada instituição apresente a sua própria e única cultura, no geral as suas características são idênticas, pois se baseiam nos seus objetivos e na sua missão para alcançar um lucro competitivo ou uma criação de interesses para a organização. Os objetivos são assim fundamentais para a integração dos ativos humanos nas organizações de forma a poderem desempenhar o papel de um capital básico para a organização (Matin, Jandaghi, Khanifar, & Heydari, 2009).

Por oposição, a dimensão Inovação é a que apresenta os valores médios mais baixos, o que significa que os sectores de atividade estudados apresentam uma dificuldade na inovação, na mudança e na adaptação da organização às exigências da envolvente (Neves, 2000). Tal parece ser um paradoxo, pois a Cultura Organizacional precisa de promover a sua inovação para que a organização seja competitiva e bem-sucedida (Martins & Martins, 2002).

O sector da administração pública, o sector financeiro, o sector da saúde e o sector de comércio e retalho, são sectores que requerem meios económicos para sobrevivência da instituição, e que por isso, têm como preocupação a maximização dos seus lucros, colocando de parte a inovação o que proporciona uma inadaptabilidade da organização face às exigências da envolvente, visto que não investem nas mudanças necessárias para a organização.

No Marketing Interno, os resultados indicam que todos os sectores de atividade experienciam mais a Criação de Informação Informal do que a Criação de Informação Formal Escrita. Uma razão para que tal se suceda é que, cada vez mais, as instituições procuram uma maior consciencialização da importância dos ativos humanos (Roberts-Lombard, 2010), colocando ênfase numa criação de informação informal de modo a identificar as percepções dos colaboradores dos seus *inputs* e *outputs* nos seus empregos de modo a envolver os seus ativos humanos como se eles próprios fossem clientes da instituição (Lings & Greenley, 2005).

O Marketing Interno enfatiza o trabalho de equipa entre os colaboradores, fazendo disso um fator chave para o desenvolvimento e retenção de uma estratégia de negócios bem sucedida (Kale, 2006 cit. por Roberts-Lombard, 2010), ou seja, promove programas de comunicação interna nas organizações para criar relações positivas com os seus colaboradores (Shekary, Moghadam, Adaryany, & Moghadam, 2012), o que é possível se a empresa se concentrar em aspectos como o desenvolvimento de uma criação de informação informal. Para isso, não pode estabelecer uma ordem, hierarquia ou formalismo entre os seus colaboradores.

Na Satisfação no Trabalho os resultados apontam para um valor médio elevado, o que significa que no geral os ativos humanos dos vários sectores de atividade encontram-se satisfeitos com o seu trabalho.

Embora a satisfação esteja presente entre os colaboradores quando observamos detalhadamente as questões que a influenciam deparamo-nos com valores baixos em questões como a Remuneração e Perspectivas de Promoção, ou seja, mesmo com um descontentamento no que se refere ao seu salário e perspectiva de carreira dentro da organização, de um modo geral os colaboradores mostram-se satisfeitos. Alguns autores (e.g. Rose, 2003 cit. por Lopes, 2012) explicam que os fatores que mais fortemente influenciam a Satisfação no Trabalho são os chamados fatores extrínsecos (melhoria das condições físicas de trabalho, redução do número de horas trabalhadas e aumento dos salários). Pelo contrário, os fatores intrínsecos (aumento da intensidade, monotonia e responsabilização do trabalho e diminuição da autonomia no trabalho), relacionados com o conteúdo do trabalho, sofreram um declínio. Os ativos humanos ao valorizam mais os fatores extrínsecos, os quais evoluíram de forma positiva ao longo dos anos, leva a que questões como a

Remuneração, embora tenha um impacto significativo, não seja o único fator predominante para o indivíduo estar satisfeito. Assim, as expectativas que os colaboradores têm relativamente ao seu trabalho têm um forte impacto na sua satisfação: quando as expectativas são muito elevadas, os trabalhadores tendem a declararem-se insatisfeitos, mesmo que as suas condições de trabalho sejam boas. Por outro lado, quando as expectativas são fracas tendem a declarar-se satisfeitos sejam quais forem as suas condições de trabalho (Lopes, 2012).

Em suma, da análise descritiva pode-se concluir que todos os sectores de atividade estudados primam por uma cultura de objetivos com uma criação de informação informal que proporciona uma satisfação profissional elevada, sobretudo na relação e colaboração entre colegas e no trabalho realizado por cada indivíduo.

Os resultados obtidos na análise correlacional entre a Cultura Organizacional, o Marketing Interno e a Satisfação no Trabalho indicam que estas variáveis tendem a correlacionar-se de forma moderada (Pestana & Gageiro, 2008). Especificamente, a dimensão da dimensão da Cultura Organizacional que mais se relaciona tanto com o Marketing Interno como com a Satisfação no Trabalho é o Apoio. Quanto ao Marketing Interno com a Satisfação no Trabalho, como analisaremos detalhadamente mais adiante, a dimensão que mais se correlaciona é a Criação de Informação Informal. Estas correlações não são o suficiente para corroborar ou não uma hipótese visto que é necessário determinar o seu grau de predição.

Na análise bivariada, os resultados observados em relação à determinação do género sobre as variáveis em estudo, no geral não é estatisticamente significativa, assim, embora dimensões como a Inovação e Regras revelem algumas diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres, no geral a Cultura Organizacional não é influenciada pela diferença entre sexos. O mesmo se verifica no Marketing Interno, em que não existe qualquer diferença estatisticamente significativa nem no total nem em qualquer uma das suas dimensões. A Satisfação do Trabalho é a única variável que apresenta uma diferença estatisticamente significativa entre homens e mulheres, sendo que são as mulheres que experienciam mais a satisfação no global que os homens. Há estudos (e.g. Ngo & Wong, 2005) que ao discutir este

assunto indicam que, comparativamente aos homens, as mulheres apresentam maior queda no nível de satisfação quando observam discriminação de género no ambiente de trabalho.

Estes resultados podem dever-se não só ao reduzido tamanho da amostra, como também à discrepância entre a percentagem de homens e mulheres, o que não permite fazer uma comparação de forma equilibrada. Parece que a determinação do género noutras variáveis é, cada vez mais, ténue.

A análise bivariada permitiu ainda analisar o efeito dos sectores de atividade sobre as variáveis em estudo, de forma a determinar se as diferenças entre a distribuição das variáveis são estatisticamente significativas, com o objetivo de pesquisar relações, influências, causalidades, coincidências ou eventuais diferenças na Cultura Organizacional, Marketing Interno e Satisfação no Trabalho em função do sector de atividade (sector da administração pública, sector da saúde, sector financeiro e sector de comércio e retalho).

Em todas as variáveis estudadas observa-se que o sector de comércio e retalho é o que apresenta a média mais elevada. Tal pode ser explicado por este ser o único sector privado na amostra total, o que pode querer dizer que, neste caso específico, a empresa do sector privado tem uma maior preocupação em consolidar a sua Cultura Organizacional de forma a estabelecer estratégias de Marketing Interno para manter e até melhorar a Satisfação dos seus colaboradores. Outra razão é que este é um sector que funciona muito por objetivos de vendas e comissões tendo, por isso, objetivos e regras muito bem definidas, tendo com principal preocupação apoiar sempre os seus ativos humanos de forma a constituir equipas de trabalho bastante coesas e empenhadas nos objetivos da empresa. Para, além disso, é um sector que tem de procurar sempre novas formas de inovar os seus produtos devido à grande concorrência do mercado.

Quando analisamos a média mais baixa, as variáveis Cultura Organizacional e Satisfação no Trabalho apresentam resultados idênticos, sendo o sector da saúde que apresenta a média mais baixa em ambas. Um fator explicativo pode ser o facto do sector da saúde estar bastante fragilizado levando a problemas de ordem estrutural, no sentido que cada vez mais se nota um agravamento do descontentamento,

sobretudo de profissionais de saúde como enfermeiros (e.g. Batista, Santos, Santos, & Duarte, 2010). A categoria profissional maioritária na nossa amostra deste sector é os enfermeiros o que pode explicar o porquê de não acreditarem na Cultura Organizacional da instituição e a sua satisfação cada vez mais estar comprometida devido às varias politicas que afetam o sector da saúde. Já na variável do Marketing Interno, o sector que apresenta uma média mais baixa é o sector financeiro, embora na dimensão Distribuição da Informação este sector não se mostre significativo. Tal pode ser explicado pelo facto do sistema bancário em termos de distribuição de informação tenha algumas estratégias, mas quanto ao resto não mostra estratégias definidas de modo a apresentar os colaboradores como clientes internos da empresa.

Para proceder à corroboração ou não das hipóteses do estudo foram feitas análises de regressão simples e hierárquica sobre as variáveis em estudo.

Para a primeira hipótese: A Cultura Organizacional influencia positivamente o Marketing Interno, os resultados da regressão simples indicam uma ausência de relação significativa entre as variáveis, o que não vai ao encontro do corroborado por outros autores (Cazela, Filho, & Ferreira, 2008; Hwang & Chi, 2005; Zaman, Javid, Arshad, & Bibi, 2012), as quais apontam para uma associação positiva entre o desenvolvimento da Cultura Organizacional e o sucesso das estratégias de Marketing Interno dentro da estrutura organizacional, pois tendo uma consolidação da base cultural é mais fácil chegar até ao reconhecimento e valorização do ser humano. Assim, o Marketing Interno, através das suas estratégias, é fundamental para criar um foco na Cultura Organizacional, visto que o seu objetivo é estabelecer a consciência interna e externa dos clientes através da remoção de barreiras que são obstáculos da eficácia organizacional.

Esta ausência de relação significativa nos resultados pode ser explicada pelo facto de a empresa ser ou não apta para implementar estratégias de Marketing Interno, ou seja, é necessário dimensionar o contexto e verificar se pode cumprir com os requisitos necessários, uma vez que uma falha pode comprometer tentativas futuras com descrédito e insegurança por parte dos ativos humanos (Brambilla, 2005).

Para a segunda hipótese: A Cultura Organizacional influencia positivamente a Satisfação no Trabalho, a regressão simples indica a ausência de relação significativa entre as variáveis. Os resultados observados não permitem suportar a hipótese 2, o que contraria o observado em investigações anteriores (Matin, Jandaghi, Khanifar, & Heydari, 2009; Hwang & Chi, 2005), as quais defendem uma associação positiva entre as variáveis. Isto significa que a Cultura Organizacional tem um profundo impacto na moral dos colaboradores, ou seja, a sua posição sob as características e necessidades individuais é muito importante para a satisfação profissional. Assim, a Satisfação no Trabalho depende do conhecimento sobre a Cultura Organizacional, caso o ativo humano não se sinta integrado no ambiente organizacional leva a uma associação negativa, ou seja, dependendo do modo de como os colaboradores percebem a Cultura Organizacional assim se sentem, ou não, satisfeitos. Se a cultura tiver como base o individualismo e a ênfase no curto prazo e na burocracia, esta não gere o mesmo nível de satisfação quando a lealdade e o compromisso com o longo prazo estão presentes na organização (Barbosa, 2011). Isto é intensificado com o facto de a Cultura de Apoio ser a única que contribui de modo quase significativo para a Satisfação Profissional.

Para a terceira hipótese: O Marketing Interno correlaciona-se com Satisfação no Trabalho, os resultados obtidos na correlação indicam que estas variáveis estão associadas, o que significa que a hipótese 3 é confirmada, indo ao encontro dos resultados encontrados noutras investigações anteriores (Appio, Domingues, & Scharmach, 2008; Costa, 2003; Hwang & Chi, 2005; Lings, 2004; Oliveira, 2010; Roberts-Lombard, 2010; Shekary, Moghadam, Adaryany, & Moghadam, 2012; Zaman, Javaid, Arshad, & Bibi, 2012). O Marketing Interno, através da sua abordagem de gestão em que os ativos humanos são a principal preocupação de uma organização, ajuda a manter a força de trabalho de forma a que os colaboradores se sintam altamente satisfeitos e motivados. O próprio estabelecimento de Marketing Interno implica que a empresa tenha relações positivas com seus colaboradores, sendo esta um fator de sucesso nas organizações.

Outro resultado importante diz respeito à Distribuição da Informação e Criação da Informação Informal que estão positivamente correlacionadas com a Satisfação no

Trabalho, o que vem dar um maior suporte à perspectiva de que o Marketing Interno foca-se na criação de relações internas eficazes entre os colaboradores de todos os níveis hierárquicos da organização, permitindo o fluir da informação, fazendo com que os ativos humanos não só se sintam satisfeitos, mas também se sintam integrados na estrutura organizacional, ou seja, quanto mais a informação for divulgada dentro da organização de uma maneira igual entre todos os ativos humanos mais a predição dos níveis de Satisfação no Trabalho aumentam.

Até aqui os resultados observados mostram que a variável Cultura Organizacional não é determinante na predição tanto do Marketing Interno como da Satisfação no Trabalho, quando analisada de forma isolada. Contudo, quando é criado um modelo de regressão hierárquica que, com base na literatura (Abbad & Torres, 2002; Soares & Mendonça, 2003) é utilizado nos temas mais importantes da Psicologia Organizacional, as predições passam a ter determinações distintas. Neste sentido, as diferentes dimensões da Cultura Organizacional e do Marketing Interno sobre a Satisfação Profissional passam a ser variáveis que no conjunto se tornam num modelo explicativo com determinação relevante na satisfação, ou seja, quando relacionamos a Cultura Organizacional ao Marketing Interno, o nível de Satisfação Profissional aumenta significativamente entre os ativos humanos, o que permite não rejeitar a hipótese 4, indo ao encontro de resultados de estudos anteriores (Weirich, Munari, & Bezerra, 2004) que defendem que o Marketing Interno está alicerçado à Cultura Organizacional, visto que o comprometimento dos ativos humanos aliado ao desenvolvimento da organização é a condição primordial para o sucesso coletivo. Isto significa que a função do Marketing Interno é definir, nos processos internos da organização, a prática dos valores estabelecidos com base na Cultura Organizacional, estabelecendo um clima ideal de valorização e reconhecimento dos colaboradores a fim de satisfazer os ativos humanos. Fica assim clara a ideia de que as organizações precisam conhecer muito bem os seus colaboradores de forma a comunicar-lhes adequadamente os seus objetivos.

Neste seguimento, encontramos nos resultados um aspecto importante que diz respeito ao Apoio e Objetivos, duas dimensões da Cultura Organizacional, que são um grande contributo para que esta seja preditiva na Satisfação dos Colaboradores. Mais

uma vez volta-se a verificar que estas duas dimensões estão sempre presentes ao longo dos resultados o que significa que têm um grande impacto não só para a satisfação, mas também para o Marketing Interno, visto que a cultura de apoio é o seu grande preditor. Assim sendo, podemos afirmar quanto mais a organização tiver uma cultura assente no apoio e nos objetivos maior será a sensação de satisfação dos ativos humanos. Quanto ao Marketing Interno mais uma vez se nota que a dimensão que maior contribui para a satisfação é a Distribuição de informação. Assim pode dizer-se que o acesso à informação e a forma como esta é distribuída pelos colaboradores é importante para gerir os relacionamentos dentro da organização, de forma a consolidar a sua imagem de maneira positiva, ou seja, a informação deve circular por toda a organização de forma a promover um ambiente democrático em que todos participem ativamente na tomada de decisões da empresa.

7. CONCLUSÕES GERAIS

Após a apresentação do estudo, cabe agora fazer uma retrospectiva do trabalho desenvolvido e apresentar as principais conclusões.

O principal contributo deste estudo consiste na avaliação da determinação das orientações de Cultura Organizacional sobre o Marketing Interno e a influência destes sobre a Satisfação no Trabalho, em grupos profissionais de diferentes sectores de atividade (sector da administração pública, sector da saúde, sector financeiro e sector de comércio e retalho).

A partir de conceptualizações e evidências empíricas, observa-se que a ideia de que o capital humano é um determinante poderoso e diferenciador no mundo organizacional está cada vez mais enraizado na Cultura Organizacional das empresas, independentemente do seu sector de atividade, levando à necessidade da aplicação de estratégias de Marketing Interno de forma a potencializar a relação entre organização e colaborador. Claramente a forte disputa na concorrência dos mercados leva a que as organizações promovam internamente a satisfação dos seus colaboradores. Para isso, além de ser necessária uma Cultura Organizacional orientada para o apoio, objetivos, inovação e regras, a satisfação só é alcançada na sua plenitude com uma nova abordagem de Marketing Interno que inclua novas formas de gestão do capital humano, sobretudo no que diz respeito à distribuição de informação pelos colaboradores de modo a que estes se sintam parte do ambiente organizacional.

Perante os resultados expostos, destacou-se uma valorização da cultura de objetivos com uma criação de informação informal que proporciona uma satisfação profissional elevada, sobretudo na relação e colaboração entre colegas, em todos os sectores de atividade.

Os resultados indicam ainda que a variável Cultura Organizacional não é determinante na predição tanto do Marketing Interno como da Satisfação no Trabalho, quando analisada de forma isolada. Através da corroboração das hipóteses respeitantes à Cultura Organizacional parece-nos necessário que as empresas revejam a sua cultura, de forma a implementar estratégias eficazes de Marketing Interno, que contribuam para a integração do colaborador no ambiente organizacional elevando a sua satisfação profissional. Ainda assim há uma correlação positiva entre o Marketing

Interno e a Satisfação no Trabalho, reforçando a ideia de que a forma como os ativos humanos são tratados dentro da organização potência a sua satisfação.

Por seu turno, verifica-se uma relação positiva quando analisada a relação entre variáveis, ou seja, a Cultura Organizacional interage com o Marketing Interno para predizer a Satisfação no Trabalho. A dimensão do construto da Cultura Organizacional mais relacionada é o Apoio e os Objetivos, já no Marketing Interno a dimensão mais relacionada é a Distribuição e Informação. Isto significa que quanto mais a organização tiver uma cultura assente no apoio e nos objetivos e quanto maior for o acesso à informação maior será a sensação de satisfação dos ativos humanos. A função do Marketing Interno é definir, nos processos internos da organização, a prática dos valores estabelecidos com base na Cultura Organizacional, estabelecendo um clima ideal de valorização e reconhecimento dos colaboradores. Fica assim clara a ideia de que as organizações precisam de conhecer muito bem os seus colaboradores de forma a comunicar-lhes adequadamente os seus objetivos.

De uma forma geral, atingiu-se um dos principais objetivos desta investigação que foi mostrar que existe um efeito positivo entre a Cultura Organizacional e o Marketing Interno na Satisfação dos Colaboradores. A comprovação estatística leva ao reconhecimento que as organizações, independentemente do seu sector de atividade, devem reconhecer a influência de uma boa gestão do capital humano para garantir a satisfação e desempenho dos ativos humanos.

O presente estudo pretende ser mais um contributo para o estudo do ambiente organizacional, replicando a várias empresas de diferentes sectores de atividade, analisando as diferenças e conformidades existentes, comparando-as.

Porém, um estudo desta natureza enfrenta diversas limitações que, de uma forma ou de outra, condicionaram os resultados obtidos, devendo as conclusões ser aceites com as devidas precauções. Desta forma, salienta-se o carácter transversal do estudo e, devido a restrições de tempo, a reduzida dimensão da amostra, limitando a sua generalização. Uma investigação com um maior número de colaboradores em cada sector de atividade e de forma mais coerente entre si, sem haver tanta discrepância, poderia permitir uma generalização das conclusões mais rigorosa e representativa.

Como limitação deste estudo apresenta-se ainda a escolha das melhores técnicas estatísticas para testar as hipóteses em estudo. Estas técnicas estatísticas

apenas serviram para analisar os efeitos diretos entre variáveis não contemplando qualquer impacto de efeitos mediadores de modo a analisar os efeitos indiretos das variáveis em questão.

Não esquecendo as limitações anteriormente apresentadas, em futuras investigações, seria importante explorar mais o conceito de Marketing Interno em termos da sua contribuição para o fomento de um clima orientado para a qualidade do produto/serviço dentro da empresa, de modo a que os recursos humanos se tornem mais produtivos, mais participativos e que façam parte da Cultura Organizacional. É necessário desenvolver mais investigações relativamente à utilidade e aplicação do Marketing Interno, orientada para a forma como a empresa desenvolve internamente as suas atividades diárias no sentido de melhorar a qualidade do serviço prestado internamente e incentivar os colaboradores de modo a torná-los mais satisfeitos.

Dado se ter verificado que as relações entre algumas variáveis não eram significativas propõe-se ainda uma investigação que procure associações entre as variáveis deste estudo tendo em conta a organização em si. Motta (1997 cit. por Barbosa, 2011) acredita que a cultura é construída nas interações e é fruto da realidade vivida, espontânea, subjetiva dos indivíduos, e, portanto, complexa. Por isso, é muito difícil que um modelo possa dar conta desta realidade, sem que haja alguns desvios. Entretanto, conhecendo-se as limitações, bem como o que está por trás de um modelo, pode ser útil identificar os principais valores, pressupostos e orientações da organização de forma a perceber o porquê da Cultura Organizacional não ser determinante na predição tanto do Marketing Interno como da Satisfação no Trabalho.

Concluiu-se que nos dias de hoje, as organizações não são realidades estagnadas e, por isso, já não faz sentido exigir lealdade aos colaboradores, mas sim capacidade de adaptação à mudança e à empresa (Lima & Albano, 2002). As organizações embora estejam inseridas no mesmo contexto sócio-económico-cultural apresentam características singulares, o que proporciona uma Cultura Organizacional diferente em cada organização. Por esta razão, o conhecimento e compreensão sobre a cultura deve ser o fator primordial para que se possa intervir dentro da organização, promovendo estratégias de Marketing Interno de forma a aumentar a satisfação dos colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbad, G. & Torres, C. V. (2002). Regressão Múltipla stepwise e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia* [online], Vol. 7, 19-29.
- Ahmed, P. K. & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, Vol. 37, N. 9, 1177-86.
- Appio, J., Domingues, A. J. & Scharmach, A. L. R (2008). Um estudo da satisfação dos colaboradores de uma empresa de materiais elétricos a partir da análise em componentes principais. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)*, Vol. 7, N. 1, 1-11.
- Ballantyne, D. (2003). A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal Marketing*, Vol. 37, N. 9, 1242-1260.
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B. & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 6, 61–76.
- Barbosa, A. C. (2011). Cultura Organizacional: um estudo sobre a aplicação do *Competing Values Framework* em pesquisas nacionais e internacionais. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Vol. 5, N. 2, 11-43.
- Barbosa, E. (2000). *Influência da Cultura Organizacional sobre a Satisfação e as Respostas Comportamentais*. Extraído da Tese de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos – ISCTE.
- Barbosa, L. N. H. (1996). Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 36, N. 4, 6-19.
- Barbosa, M. L. A. & Oliveira, L. M. B. (2002). O marketing interno como estratégia de gerenciamento dos recursos humanos em hotéis: um estudo de caso na região metropolitana do recife. *o&s - Vol. 9, N. 24, 91-101*.
- Barranqueiro, S. P. (2009). *O impacto da cultura organizacional na inovação: um estudo em pme's portuguesas*. Dissertação de mestrado em Gestão, especialização em Estratégia e Comportamento Organizacional pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Batista, V. L. D., Santos, R. M. F., Santos, P. M. F. & Duarte, J. C. (2010). Satisfação dos Enfermeiros: estudo comparativo em dois Modelos de Gestão Hospitalar. *Revista Referência, II Série, N. 12, 57-69*.
- Bilhim, J. A. F. (2001). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bochi, A. M. (2011). Marketing Interno e a Relação Colaborador/ Organização na Empresa Certelnet. *Revista Destaques Acadêmicos*, 3, 1, 27-40.
- Brambilla, F. R. (2005). Abordagem Conceitual de Marketing Interno. *REAd*, Edição 43 Vol. 11 N. 1, 1-56.
- Caetano, A. & Vala, J. (2000). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (1998). *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 2.ª Edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- Cavazotte, F. S. C. N., Oliveira, L. B. & Miranda, L. C. (2010). Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. *R.Adm.*, São Paulo, Vol. 45, N.1, 70-83.
- Cazela, M.; Filho, R. C. & Ferreira, J. D. (2008). Endomarketing: Aproximando Empresas e Empregadores. *Anuário de Produção Acadêmica Docente*, II, 3.
- Coleta, J. A. D. & Coleta, M. F. D. (2007). *Cultura organizacional e avaliação de instituições de educação superior: semelhanças e diferenças*. *Psico-USF* [online], Vol. 12, N. 2, 227-237.
- Costa, F. A., Santos, S. C., Passos, A., & Caetano, A. (2008). *Um olhar sobre a satisfação com o trabalho... estudo de caso*. *Actas do VI Congresso Português de Sociologia/Mundos Sociais: Saberes e Práticas*. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Humanas e Tecnologias.
- Costa, R. F. (2003). *Persona: Manual Prático de Gestão das Pessoas*. Lisboa: Bertrand Editora.
- Duarte, A. R. G. (2009). *Satisfação no Trabalho Temporário: Implicações das Motivações para Aceitar o Contrato de Trabalho*. Dissertação de mestrado em Psicologia Social e das Organizações apresentada ao Instituto Universitário de Lisboa.
- Fachada, M. O. (1908). *Psicologia das Relações Interpessoais*. 1ª Edição. Lisboa: Edições Rumo.
- Farias, S. A. (2010). Marketing Interno (MI): uma revisão da literatura e preposições de pesquisa para a excelência nos serviços. *Brazilian Business Review*, Vol. 7, N. 2, 106-122.
- Ferreira, E. M. (2010). *Satisfação Profissional do enfermeiro docente no ensino superior de enfermagem*. Dissertação de Mestrado em Ciências, Universidade de São Paulo - Escola de Enfermagem.
- Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A., (1996). *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa: Editora McGraw-Hill.
- Ferreira, M. C. & Seidl, J. (2009). Mal-estar no Trabalho: Análise da Cultura Organizacional de um Contexto Bancário Brasileiro. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Vol. 25, N. 2, 245-254.
- Ferreira, V. L. A. (2011). *A Satisfação Profissional dos Enfermeiros em Cuidados de Saúde Primários no Distrito de Braga*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Economia de Serviços de Saúde. Universidade do Porto, Faculdade de Economia.
- Fleury, M. T. L. (1987). Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, 27(4), 7-18.
- Foley, S., Ngo, H., & Wong, A. (2005). Perceptions of discrimination and justice: are there gender differences in outcomes? *Group & Organization Management*, Vol. 30, N. 4, 421-450.
- Gonçalves, A. A. (1998). Satisfação Profissional dos Enfermeiros Especialistas. *Revista Referência*, N. 1, 41-48.
- Gorzoni, P. M. (2010). *Cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho: um estudo com funcionários de restaurantes fast-food*. Dissertação de Mestrado em Engenharia e Produção, Universidade de São Paulo, Escola de Engenharia de São Carlos.

- Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59, 432-448.
- Gregório, F. A. S. (2008). *Competência Emocional e Satisfação Profissional dos Enfermeiros*. Dissertação de Mestrado em Psicologia da Saúde na Universidade do Algarve, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A customer relationship management approach*. England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Hair, J. F., Tatham, R. L., Anderson, R. E. & Black, W. (1998). *Análise Multivariada de Dados*, São Paulo: Artemed Editora S.A.
- Hwang, I. S. & Chi, D. J. (2005). Relationships among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study. *International Journal of Management*, Vol. 22, N. 2, 285-293.
- Inkotte, A. L. (2000). *Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Joseph, W. B. (1996). *Internal Marketing Builds Service Quality*. *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 16, N. 1, 54-59.
- Kotler, P. (1989). *Marketing*, São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Leão, A. L. M. S., Neto, A. F. S., Fonsêca, F. R. B. & Mello, S. C. B. (2010). Marketing interno e a formação de sujeitos reflexivos. *Organizações em contexto*, Ano 6, N. 11, 67-85.
- Lee, C. & Chen, W. J. (2005). The Effects of Internal Marketing and Organizational Culture on Knowledge Management in the Information Technology Industry. *International Journal of Management*, Vol. 22, N. 4, 661-672.
- Lima, S. M. B. & Albano, A. G. B. (2002). Um estudo sobre Clima e Cultura Organizacional na concepção de diferentes autores. *Rev. CCEI - URCAMP*, Vol. 6, N. 10, 33-40.
- Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1994). *A Satisfação Organizacional – Confrontos de Modelos, Psicologia Social das Organizações – Estudos em Empresas Portuguesas*, J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima, A. Caetano (eds.), Lisboa: Celta Editora.
- Lima, M., L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1994). Culturas organizacionais. In Vala, M. B., Monteiro, M. B. e Lima, M., L., & Caetano, A.(Eds.) *Psicologia Social e das Organizações – Estudos em Empresas Portuguesas*, Lisboa: Celta Editora.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J. V. (2004). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57, 405– 413.
- Lings, I. & Greenley, G. (2009). The impact of internal and external market orientations on firm performance. *Journal of Strategic Marketing*, 17(1), 41-53.
- Lings, I. & Greenley, G. (2005). Measuring Internal Market Orientation. *Journal of Service Research*, 7, 3, 290-304.
- Lopes, M. H. (2012). A satisfação no trabalho fonte de informação ou de ilusão?. *Dirigir-Revista para Chefias e Quadros*, Instituto de Emprego e Formação Profissional, N. 117, 12-14.

- Marqueze, E. C. & Moreno, C. R. C. (2005). Satisfação no trabalho - uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho, Vol. 30, N. 112, 69-79.
- Martinez, J. M.; Stinson, J. L. & Jubenville, C. B. (2011). Internal Marketing Perceptions in Intercollegiate Athletics and Their Influence on Organizational Commitment. *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*, 4, 171-189.
- Martinez, M. C. & Paraguay, A. I. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, vol. 6, 59-78.
- Martins, A. M. L. P. (2010). *Qualidade de Vida no Trabalho, Satisfação Profissional e Saliência das actividades em adultos trabalhadores*. Dissertação de mestrado integrado em Psicologia, Secção de Psicologia de Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações apresentada à Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia.
- Martins, E. & Martins, N. (2002). An Organisational Culture Model to Promote Creativity and Innovation. *Journal of Industrial Psychology*, Vol. 28, N. 4, 58-65.
- Matin, H. Z., Jandaghi, G., Khanifar, H. & Heydari, F. (2009). Designing a competent organizational culture model for customer oriented companies. *African Journal of Business Management*, Vol. 3, N. 7, 281-293.
- Martins, M. C. F. & Santos, G. E. (2006). Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. *Psico-USF*, Vol. 11, N. 2, 195-205.
- Medeiros, S. A. & Dantas, A. B. (2005). Avaliação da Satisfação no Trabalho com o uso de Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho. *XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção – Porto Alegre, RS, Brasil*, 2440-2447.
- Medeiros, S. A., Santos, P. C. F., Dantas, A. B. & Minuzzi, J. (2007). Satisfação no Trabalho como Indicador de Desempenho Estratégico Organizacional. *XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 1-10.
- Mishra, S. (2010). Internal Marketing- A Tool to Harness Employees' Power in Service Organizations in India. *International Journal of Business Management*, Vol. 5, N. 1, 185-193.
- Monteiro, C. D., Ventura, E. C. & Cruz, P. N. (1999). Cultura e mudança organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, Vol. 1, N. 8, 69-80.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da Organização*. São Paulo: Editora Atlas.
- Morin, E. (2001). Os sentidos do Trabalho. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, Vol. 41, N. 3, 8-19.
- Morin, E. (2006). O perigo da satisfação. *Administração no Milênio: revista da escola de administração – UFGRS*, Vol. 44, N. 14, 14-17.
- Morin, E., Tonelli, M. J. & Pliopas, A. L. V. (2007). O trabalho e seus sentidos. *Revista Psicologia & Sociedade*, v. 19, ed. Esp. 1, 47-56.
- Naudé, P., Desai, J. & Murphy, J. (2003). Identifying the determinants of internal marketing orientation. *European Journal of Marketing*, 37, 9, 1205-1220;
- Neves, J. G. (2000). *Clima organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.

- Oliveira, T. V. S. J. S. (2010). *O Marketing Interno e a qualidade do serviço prestado pelo back-office ao front-office como factor determinante da satisfação do cliente externo*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas apresentada ao Instituto Universitário de Lisboa.
- Orfão, C. (2010). *O efeito do marketing interno no envolvimento e comprometimento organizacional e a influência destes na satisfação e desempenho individual: o caso do Banco Comercial Português S.A.* Dissertação de Mestrado em Estratégia Empresarial apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e Instituto Politécnico de Leiria.
- Papasolomou-Doukakis, I. (2002). Internal marketing: a means for creating a sales or marketing orientation? The case of UK retail banks. *Journal of Marketing Communications*, 8, 88-100.
- Pedro, N. & Peixoto, F. (2006). Satisfação profissional e auto-estima em professores dos 2.º e 3.º ciclos do Ensino Básico. *Análise Psicológica*, 2 (XXIV), 247-262.
- Pereira, J. P. E. (2005). *A Satisfação no Trabalho: uma aplicação ao sector hoteleiro da ilha de São Miguel*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo, Universidade dos Açores.
- Pessoa, L. (1989). Do Marketing Integrado ao Marketing Interno. *Revista para Chefias – Dirigir*, Instituto de Emprego e Formação Profissional, N. 6, 33-35.
- Pestana, M. H., Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais*. Lisboa: Edições Silabo.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, N. 4, 570-581.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha, C. R. & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Pinto, A. M. (2005). *Cultura organizacional e características de liderança em empresas de Uberlândia e região*. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.
- Pires, J. C. S. & Macêdo, K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro v. 40, n. 1, 81-105.
- Pizzinatto, A. K, Pizzinato, N. K, Giuliani, A. C. & Pizzinatto, N. K (2005). Marketing Interno e Cultura Organizacional: um estudo de caso em empresa de multi marcas. *Revista de Administração Mackenzie*, Vol. 6, N. 1, 79-105.
- Razali, N. M. & Wah, Y. B. (2011). Power comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling tests. *Journal of Statistical Modeling and Analytics*, Vol. 2, N. 1, 21-33.
- Rebouças, D., Legay, L. F. & Abelha, L. (2007). Satisfação com o trabalho e impacto causado nos profissionais de serviço de saúde mental. *Revista Saúde Pública*, Vol. 41, N. 2, 244-250.
- Rego, A. (2001). Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psic.: Teor. e Pesq. (online)*. Vol. 17, N. 2, 119-131.
- Requena, I. B. (2003). Endomarketing – Elas, as pessoas. *Revista Científica de Administração*, Vol. 1, N. 1, 25-33.
- Roberts-Lombard, M. (2010). Employees as customers – An internal marketing study of the Avis car rental group in South Africa. *African Journal of Business Management*, Vol. 4, N. 4, 362-372.

- Roy, D. D. & Deb, N. C. (1999). A Note on Job Satisfaction Level of Scientists and Logistic Personnel in Antarctic Expedition. *Department of Ocean Development, Technical Publication*, N. 13, 377-380.
- Saari, L. M. & Judge, T. A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, Vol. 43, N. 4, 395-407.
- Sandi, A. Q. (2006). Dispositivos tecnológicos e cultura organizacional: motivações e pressões para mudanças. *UNIrevista*, Vol. 1, N. 3, 1-11.
- Santos, J. V. & Gonçalves, G. (2010). Cultura organizacional: O impacto visível de uma dimensão invisível. *Psico*, Vol. 41, N. 3, 393-398.
- 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: Organização e Trabalho*, Vol. 10, N. 2, 9-20.
- Santos, J. V. & Sustelo, M. (2009). Cultura organizacional e satisfação profissional: estudo desenvolvido num hospital privado. *Psico*, Vol. 40, N. 4, 467-472.
- Saraiva, L. A. S. (2002). Cultura organizacional em ambiente burocrático. *Revista de Administração Contemporânea* [online], Vol. 6, N. 1, 187-207.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Scott, M., Swortzel, K. A. & Taylor W. T. (2005). The Relationships between Selected Demographic Factors and the Level of Job Satisfaction of Extension, Agents. *Journal of Southern Agricultural Education Research*, Vol. 55, N. 1, 102-115.
- Sebastião, D. C. C. B. (2009). *A Influência da Cultura/Clima Organizacional e da Satisfação com o Suporte Social no Stress Percebido*. Dissertação de Mestrado em Psicologia da Saúde – Universidade do Algarve/ Universidade Autónoma de Lisboa.
- 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*, Vol. 3, N. 9, 18-28.
- Silva, R. B. (1998). Para uma análise da satisfação no trabalho. *Sociologia: Problemas e Práticas*, 26, 149-178.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, N. 3, 339-358.
- Soares, T. M. & Mendonça, M. C. M. (2003). Construção de um modelo de regressão hierárquico para os dados do SIMAVE-2000. *Pesqui. Oper.* [online], Vol.23, N.3, 421-441.
- Tavares, F. P. (1996). A cultura organizacional como um instrumento de poder. *Caderno de pesquisas em administração*, São Paulo, Vol. 1, N. 3, 1-5.
- Tavares, O. M. C. (2008). *Avaliação da Satisfação Profissionais de Saúde no Serviço de Imagiologia dos Hospitais da Universidade de Coimbra*. Dissertação de mestrado em Gestão de Economia e Saúde, Universidade de Coimbra, Faculdade de Economia.
- Vala, J., Monteiro, M. B. & Lima, M. L. (1988). Culturas organizacionais — uma metáfora à procura de teorias. *Análise Social*, Vol. XXIV (101-102), 663-687.
- Vasconcelos, A. F. (2005). Contribuições ao estudo do marketing interno: aplicação no ambiente de ensino superior. *READ – Edição 43* Vol. 11 N. 1, 1-37.

- Vasconcelos, A. F. (2004). Processos de Trocas Intra-Organizacionais: atualizando o conceito de Marketing Interno. *Caderno de Pesquisas em Administração*, Vol. 11, N. 1, 37-50.
- Vilelas J. (2009). *Investigação: O processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Silabo.
- Weirich, C. F., Munari, D. B. & Bezerra, A. L. Q. (2004). Endomarketing: ensaio sobre possibilidades de inovação na gestão em enfermagem. *Rev Bras Enferm, Brasília (DF)*, Vol. 57, N. 6, 754-757.
- Zaman, K., Javid, N., Arshad, A. & Bibi, S. (2012). Impact of Internal Marketing on Market Orientation and Business Performance. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 N. 12, 76-87.
- Zandonadi, C. R., Figueiredo, R. A. & Silva, A. P. L. (2007). Endomarketing – estudo de caso de agências bancárias de um banco múltiplo no interior do paraná. *Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR, Umuarama*, Vol. 8, N. 1 e 2, 197-213.
- Zavareze, T. E. (2008). Cultura Organizacional: Uma Revisão de Literatura. *O Portal dos Psicólogos*, 1-7.

ANEXOS

ANEXO I
INSTRUMENTO

O meu nome é Patrícia Manuela Evaristo Marafuga e encontro-me a realizar um estudo inserido no âmbito do Projeto de Dissertação do Mestrado de Psicologia Social e das Organizações, sendo o mesmo da responsabilidade do Departamento de Psicologia da Universidade do Algarve - Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, orientado pela Professora Doutora Joana Vieira dos Santos.

O objetivo deste estudo é contribuir para a análise de alguns aspectos do ambiente organizacional e a sua determinação para os comportamentos e atitudes dos profissionais ativos.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, assim, solicita-se a melhor colaboração e honestidade nas respostas dadas, para que sejam um real contributo para este estudo.

Mais se informa que **os dados recolhidos serão tratados confidencialmente e de forma anónima**, sendo lidos apenas pela equipa de investigação e servem apenas para os fins da investigação.

Ao longo do questionário irá encontrar instruções de como deve proceder à sua realização, mas de uma forma geral irá deparar-se com perguntas que poderá responder colocando um **X** na caixa correspondente à resposta que considerar mais correta, ou eventualmente um **círculo** a volta da resposta que considerar mais correta.

Exemplos: ou 1 2 3 4 5

Eu, Patrícia Marafuga, investigadora responsável pelo estudo, comprometo-me a disponibilizar todos os esclarecimentos que pretenda acerca da presente investigação e, conseqüentemente, do questionário que se segue. Caso pretenda contactar-me, o meu e-mail é: marafuquinha@hotmail.com.

Muito obrigado pela sua colaboração e tempo dispendido!

PARTE I

DADOS SOCIO-DEMOGRÁFICOS

1. SEXO

Masculino.....

Feminino.....

2. IDADE _____ (ANOS)

3. NACIONALIDADE

Portuguesa.....

Outra.....

4. QUAIS SÃO AS SUAS HABILITAÇÕES ACADÉMICAS? (Responda somente àquela que for mais elevada)

1º Ciclo de Escolaridade.....

2º Ciclo de Escolaridade.....

3º Ciclo de Escolaridade.....

Ensino Secundário.....

Licenciatura.....

Pós-Graduação.....

Mestrado.....

Doutoramento.....

5. QUAL É O SEU ESTADO CIVIL?

Solteiro.....

Casado/União de Facto.....

Divorciado.....

Viúvo.....

6. QUAL É A SUA CATEGORIA PROFISSIONAL? _____

7. TEMPO DE SERVIÇO _____ (ANOS)

8. PARA ALÉM DESTA ACTIVIDADE LABORAL POSSUI OUTRA (DUPLO EMPREGO)?

Sim.....

Não.....

9. O SEU ORÇAMENTO MENSAL RONDA:

Menos de 1000 €.....

De 1000 a 2000 €.....

Mais de 2000 €.....

2ª PARTE

A seguir encontra pequenas descrições que podem ser próprias (características) da sua Instituição. Em relação a cada uma deverá indicar o grau em que a mesma se aplica à sua organização, assinalando com uma cruz (X) no espaço que se encontra sob a palavra escolhida. Por favor, tome em consideração a opinião que tem da organização como um todo. A sua avaliação não deve limitar-se à direcção/departamento onde trabalha no dia-a-dia, mas basear-se na globalidade.

A sua resposta indica o grau em que tal descrição é APROPRIADA para descrever a organização. Deverá escolher entre: **DE MODO NENHUM, RARAMENTE, UM POUCO, BASTANTE, MUITO, MUITÍSSIMO**

	Nenhum	Raramente	Um pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
15. Assumir riscos.						
16. Compreensão mútua						
17. Unidade de comando						
18. Obediência às normas						
19. Comunicação/contactos informais						
20. Regras formalmente impostas						
21. Cumprimento das regras						
22. Procedimentos estabelecidos						
23. Aceitação do erro						
24. Flexibilidade						
25. Formalização						
26. Apoio a colegas						
27. Apoio na resolução de problemas de trabalho						
28. Harmonia Interpessoal						
29. Rigidez						
30. Ambiente agradável de trabalho						
31. Apoio na resolução de problemas não relacionados com o trabalho						
32. Procura de novos mercados						
33. Clima familiar						
34. Respeito pela autoridade						

PARTE III

ORIENTAÇÃO DE MARKETING INTERNO

Para responder, indique o grau em que concorda ou discorda de cada afirmação. Cada um dos algarismos significa o seguinte:

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, a chefia 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
2. Nesta instituição, temos, regularmente, reuniões entre colaboradores, nas quais discutimos aquilo que queremos.	1	2	3	4	5	6	7
3. Nesta instituição, a chefia interage directamente com os seus colaboradores para saber o que fazer para tê-los mais satisfeitos.	1	2	3	4	5	6	7
4. Nesta instituição, faz-se um levantamento com os colaboradores, pelo menos uma vez por ano, para auscultar a qualidade do seu emprego.	1	2	3	4	5	6	7
5. Frequentemente conversamos, com os colegas do departamento de recursos humanos, para identificar as influências no nosso comportamento profissional (i.e. utentes, serviço prestado, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
6. Nesta instituição, fazemos muita pesquisa de marketing interno.	1	2	3	4	5	6	7
7. Nesta instituição, fazemos mudanças, quando os utentes nos indicam a sua insatisfação quanto às presentes condições.	1	2	3	4	5	6	7
8. 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
9. Nesta instituição, quando sabemos que os colaboradores estão insatisfeitos com a supervisão / chefia directa, procuram-se tomar medidas para corrigir a situação.	1	2	3	4	5	6	7
10. No trabalho, a chefia tenta saber o que as pessoas realmente sentem sobre os seus empregos.	1	2	3	4	5	6	7
11. No trabalho, a chefia fala regularmente com os colaboradores para conhecer melhor o seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
12. No trabalho, quando um dos colaboradores está a comportar-se de maneira diferente do normal, a chefia procura saber se existe um problema que provoca esse comportamento.	1	2	3	4	5	6	7
13. No trabalho, a chefia procura conhecer o que os colaboradores pretendem da instituição.	1	2	3	4	5	6	7
14. Nesta instituição, a chefia regularmente informa os colaboradores acerca dos assuntos que afectam o seu ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
15. Nesta instituição, a chefia reúne com os colaboradores para transmitir informações sobre assuntos que afectam o seu ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
16. Nesta instituição, há reuniões regulares com a presença de todos (dos diferentes níveis hierárquicos).	1	2	3	4	5	6	7

PARTE IV

ESCALA DE SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

Gostaríamos de saber em que medida se considera satisfeito com o seu trabalho. Isto é, tudo somado, e nas actuais circunstâncias da sua vida profissional, até que ponto está satisfeito com cada um dos aspectos do seu trabalho.

A resposta a cada uma das questões é feita através de uma escala de intervalos que tem a seguinte configuração:

Extremamente Insatisfeito 1 2 3 4 5 6 7 Extremamente Satisfeito

Assinale com um círculo o número que melhor corresponder à sua escolha.

	Extremamente Insatisfeito						Extremamente Satisfeito
1. Em relação às suas perspectivas de promoção , diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
2. Em relação à organização e funcionamento do departamento onde trabalha , diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
3. Em relação à colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho , diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
4. Em relação à remuneração que recebe , diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
5. Em relação à competência e funcionamento do seu superior imediato , diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
6. Em relação ao trabalho que realiza , diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
7. Em relação à competência e funcionamento dos seus colegas , diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
8. Tudo somado, e considerando todos os aspectos do seu trabalho e da sua vida nesta Instituição, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7