

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

**ESTUDO DO IMPACTO DA LIDERANÇA ÉTICA NA
SATISFAÇÃO E EMPENHAMENTO DE PROFISSIONAIS
ATIVOS**

HELENA SOFIA POMBO ALFAIATE

**DISSERTAÇÃO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE
EM PSICOLOGIA SOCIAL E DAS ORGANIZAÇÕES**

**TRABALHO REALIZADO SOB A ORIENTAÇÃO DE:
PROFESSORA DOUTORA JOANA VIEIRA DOS SANTOS**

FARO, 2014

**ESTUDO DO IMPACTO DA LIDERANÇA ÉTICA NA
SATISFAÇÃO E EMPENHAMENTO DE PROFISSIONAIS
ATIVOS**

HELENA SOFIA POMBO ALFAIATE

**DISSERTAÇÃO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE
EM PSICOLOGIA SOCIAL E DAS ORGANIZAÇÕES**

**TRABALHO REALIZADO SOB A ORIENTAÇÃO DE:
PROFESSORA DOUTORA JOANA VIEIRA DOS SANTOS**

2014

**“Não é a espécie mais forte nem tão pouco a mais inteligente que sobrevive,
mas aquela que demonstra maior capacidade para responder à mudança”**

Charles Darwin

Estudo do impacto da liderança ética na satisfação e empenhamento de profissionais ativos

DECLARAÇÃO DE AUTORIA DE TRABALHO

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

Helena Alfaiate

Copyright by

Helena Sofia Pombo Alfaiate

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho de exemplares impressos reproduzidos em papel ou em forma digital, ou por 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.

Agradecimentos

Este trabalho não é apenas fruto de empenho individual, muito foram os que contribuíram, com maior ou menor destaque para que este estudo se tornasse possível, que, de outra forma teria sido muito mais difícil. Desta forma, quero usufruir deste espaço para deixar as minhas palavras de um sincero e reconhecido agradecimento.

Em primeiro lugar quero agradecer à Professora Doutora Joana Vieira dos Santos por ter aceite percorrer esta etapa como minha orientadora, e pelas palavras de incentivo e motivação. Quero agradecer sobretudo pelo profissionalismo com que encara o trabalho e pela disponibilidade que sempre manifestou.

Agradeço ao meu namorado, João, pelo seu apoio incondicional, pela paciência, pelas conversas, pela ajuda, pelo carinho, e agradeço por muito mais. É impossível expressar em palavras a gratidão de tudo o que já fizeste por mim, por isso manifesto assim o meu Muito Obrigada!

Quero agradecer à minha família, porque sem eles nada disto seria possível, apesar de nem sempre estarmos em concordância, sei que sem o seu apoio esta fase teria sido muito mais complicada. Obrigada a todos!

À minha amiga Cláudia, muito obrigada. Agradeço pela tua amizade, pelo apoio, por te mostrares sempre disponível, e claro agradeço pela ajuda na recolha de dados. Obrigado amiga!

Por último, Quero agradecer a todos os participantes que aceitaram dispensar um pouco do seu tempo e me ajudaram a tornar tudo isto possível. A todos, muito obrigada!

Resumo

Esta investigação apresentou como objetivo principal a análise do impacto que a adoção de uma liderança ética e a criação de um plano de *marketing* interno provoca ao nível da satisfação e empenhamento organizacional dos ativos humanos.

Para proceder à recolha de dados recorreu-se a um instrumento composto por quatro escalas que analisaram os diversos construtos em estudo. Neste sentido, utilizou-se a Escala de Liderança Ética (De Hoogh & Den Hartog, 2008; Ribeiro, Rego & Cunha, 2013), a Escala de Orientação de *Marketing* Interno (Ling & Greenley, 2005; Santos & Gonçalves, 2010), a Escala de Satisfação Profissional (Lima, Vala & Monteiro, 1994) e a Escala de Empenhamento Organizacional (Rego & Souto, 2002, 2004), sendo a amostra constituída por 187 profissionais ativos de organizações públicas, privadas e público-privadas.

Os resultados mostraram efeitos estatisticamente significativos da determinação de Liderança Ética e de *Marketing* Interno sobre a Satisfação Profissional e o Empenhamento Afetivo e Normativo. Na sua generalidade, nas organizações em estudo salientam-se os líderes que primam pela moralidade e justiça e pela clarificação do papel dos subordinados com a criação de informação formal face a face, fatores estes que fomentam a satisfação no trabalho e uma ligação afetiva e normativa com a organização.

Palavras-chave: Liderança Ética, *Marketing* Interno, Satisfação Profissional, Empenhamento Organizacional

Abstract

This research goal is to analyze the impact that an ethical leadership and an internal marketing plan has at the satisfaction level and organizational commitment of the human assets.

The data gathering has been performed by using an instrument with four scales that analyze the different constructs in study. With this purpose it was used the Ethical Leadership Scale (De Hoogh & Den Hartog, 2008; Ribeiro, Rego & Cunha, 2013), the Internal Marketing Orientation Scale (Ling & Greenley, 2005; Santos & Gonçalves, 2010), the Job Satisfaction Scale (Lima, Vala & Monteiro, 1994) and the Organizational Commitment Scale (Rego & Souto, 2002; 2004), being the sample made of 187 professionals from public, private and public-private organizations.

The results have shown major effects on the Job Satisfaction and Affective and Normative Commitment due to an Ethical Leadership and Internal Marketing. In sum, in the studied organizations, are highlighted, the leaders which strive for the morality and justice and the clarity of the subordinates role with the face to face formal information generation. This factors foster the job satisfaction and an affective and normative connection with the organization.

Keywords: Ethical Leadership, Internal Marketing, Job Satisfaction, Organizational Commitment

Índice Geral

Introdução.....	1
ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
1. Liderança Ética	3
2. <i>Marketing</i> Interno	8
3. Satisfação Profissional	12
4. Empenhamento Organizacional	14
ESTUDO EMPÍRICO	19
5. Metodologia.....	19
5.1. Delimitação do Problema e Objetivos da Investigação.....	19
5.2. Caracterização da amostra.....	21
5.3. Instrumento.....	22
5.3.1. Escala de Liderança Ética	22
5.3.2. Escala de Orientação de <i>Marketing</i> Interno.....	23
5.3.3. Escala de Satisfação Profissional.....	24
5.3.4. Escala de Empenhamento Organizacional.....	24
5.4. Procedimento.....	25
6. Apresentação dos Resultados.....	27
6.1. Análise descritiva das variáveis em estudo	27
6.1.1. Análise Descritiva da Escala de Liderança Ética.....	27
6.1.2. Análise Descritiva da Escala de <i>Marketing</i> Interno.....	27
6.1.3. Análise Descritiva da Escala de Satisfação Profissional	28
6.1.4. Análise Descritiva da Escala de Empenhamento Organizacional	29
6.2. Análise Correlacional	30
6.3. Análise Inferencial	33
6.3.2. Análise da Regressão Hierárquica entre a Liderança Ética e o <i>Marketing</i> Interno sobre a Satisfação Profissional.....	35
6.3.3. Análise da Regressão Hierárquica entre a Liderança Ética e o <i>Marketing</i> Interno sobre o Empenhamento Afetivo.....	37
6.3.4. Análise da Regressão Hierárquica entre a Liderança Ética e o <i>Marketing</i> Interno sobre o Empenhamento Normativo.....	39

6.3.5. Análise da Regressão Hierárquica entre a Liderança Ética e o <i>Marketing</i> Interno sobre o Empenhamento Instrumental.....	41
7. Discussão dos Resultados	43
8. Considerações Finais	49
Referências	51
Anexos.....	58

Anexo I: Carta de pedido de colaboração

Anexo II: Instrumento

Índice de Tabelas

Tabela 1.1 – Analogia entre as dimensões de Liderança Ética de Brown, Treviño e Harrison (2005) e de De Hoogh e Den Hartog (2008)	4
Tabela 4.1 – Síntese das três componentes mais comuns do empenhamento organizacional.....	16
Tabela 6.1 – Estatística Descritiva para as dimensões de Liderança Ética	27
Tabela 6.2 – Estatística Descritiva para as dimensões de <i>Marketing</i> Interno	28
Tabela 6.3 – Estatística Descritiva para a escala de Satisfação Profissional.....	29
Tabela 6.4 – Estatística Descritiva para as dimensões de Empenhamento Organizacional	30
Tabela 6.5 – Correlações entre as variáveis em estudo	32
Tabela 6.6 – Regressão hierárquica das dimensões de Liderança Ética e de <i>Marketing</i> Interno para prever a Satisfação Profissional	35
Tabela 6.7 – Regressão hierárquica das dimensões de Liderança Ética e de <i>Marketing</i> Interno para prever o Empenhamento Afetivo	37
Tabela 6.8 – Regressão hierárquica das dimensões de Liderança Ética e de <i>Marketing</i> Interno para prever o Empenhamento Normativo	39
Tabela 6.9 – Regressão hierárquica das dimensões de Liderança Ética e de <i>Marketing</i> Interno para prever o Empenhamento Instrumental	41

Índice de Figuras

Figura 1.1 - Sumário das Proposições de Brown e Treviño (2006)	6
Figura 2.1 – Dimensões Comportamentais da Orientação de <i>Marketing</i> Interno (adaptado de Lings, 2004)	9
Figura 2.2 – Modelo de Orientação de <i>Marketing</i> Interno (adaptado de Lings, 2004)..	10
Figura 2.3 – Comportamentos orientados para o mercado interno (adaptado de Lings & Greenley, 2005)	11
Figura 5.1 – Modelo de análise da investigação.....	21
Figura 6.1 – Síntese da Regressão Linear Simples e da Correlação entre as variáveis..	42

Introdução

O contexto de crise económica que tem ocorrido ao longo dos últimos anos tem influenciado diversos autores a reunir esforços para analisar as organizações afligidas pelos comportamentos não éticos. Como resultado, tanto gestores como investigadores têm-se debruçado sobre a promoção de comportamentos éticos no interior organizacional (Kacmar, Andrews, Harris & Tepper, 2013). Este interesse tem sido demonstrado através de um maior ênfase da ética ao nível do ensino superior, bem como nos códigos corporativos de ética (Avey, Palanski & Walumbwa, 2011; Brown & Mitchell, 2010; Ruiz, Ruiz & Martinez, 2011). Na ótica de Brown, Treviño e Harrison (2005) por liderança ética entende-se a exibição de comportamentos consistentes com as normas apropriadas, passíveis de ser observados através das ações e relações dos líderes. Os mesmos autores também fundamentaram que a liderança ética implica efeitos sobre as atitudes e comportamentos no trabalho dos profissionais ativos. Os seus resultados salientam que a liderança ética constitui um preditor eficaz da satisfação profissional e do empenhamento organizacional (Brown et al., 2005; Brown & Treviño, 2006).

Do ponto de vista organizacional, começa a ser perceptível que o envolvimento dos colaboradores se torna imprescindível para garantir a continuidade das instituições. Nesta perspetiva, a remuneração é importante mas revela-se insuficiente para manter os profissionais motivados e ao serviço das organizações, surgindo a necessidade de implementação de estratégias de *marketing* interno que cativem os ativos humanos (Vasconcelos, 2003). O *marketing* interno representa o instrumento de gestão que mais se coaduna à gestão do capital humano, tendo em consideração que antecede o *marketing* externo, e que proporciona a satisfação das necessidades dos colaboradores, com o intuito de fomentar o empenhamento organizacional e promover a satisfação dos clientes externos (Vasconcelos, 2005). A orientação para o mercado interno consiste numa estratégia com potencial para desenvolver e fortalecer o empenhamento organizacional, com destaque para o empenhamento afetivo com a organização (Martinez, Stinson & Jubenville, 2011).

Como referido anteriormente, a satisfação no trabalho e o empenhamento organizacional constituem dois conceitos que aparecem frequentemente associados, tanto à liderança ética, como ao *marketing* interno. Assim, a realização de um estudo

que procure relacionar os conceitos enunciados, torna-se crucial no mercado globalizado, onde as mudanças sociais e económicas ocorrem frequentemente.

Para Locke (1976) o conceito de satisfação profissional é definido como um conjunto de sentimentos positivos que cada indivíduo manifesta em relação ao seu trabalho resultante da comparação entre o que é esperado de uma situação e o que é obtido, salienta-se que a realização/concretização das expectativas assume um papel de extrema relevância para a satisfação profissional (Cabral, Vala & Freire, 2000).

O empenhamento organizacional é caracterizado por um estado psicológico que qualifica a relação de um colaborador com a organização onde exerce funções, reduzindo a probabilidade de este abandonar (Allen & Meyer, 1996). As principais dimensões da variável são a afetiva, que se refere à ligação afetiva com a organização, a normativa que prima pelo sentimento de obrigação/dívida para com a organização e a instrumental que faz referência à perceção dos custos associados ao abandono da organização.

Apesar da extensa fundamentação teórica dos construtos em análise, não foram encontradas evidências empíricas acerca da associação entre a liderança ética e o *marketing* interno e de como a sua interação pode atuar na satisfação e no empenhamento organizacional. Por este motivo, consideramos que esta representa uma área que deve ser explorada em investigações futuras.

Este estudo procurou ser um suporte empírico acerca das variáveis em análise, tendo em atenção que o despertar consciências acerca das repercussões que a prática de uma liderança ética e do *marketing* interno provocam nos ativos humanos pode fomentar um melhor funcionamento das organizações, tanto a nível individual, como organizacional.

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Liderança Ética

A liderança ética refere-se à exibição de comportamentos consistentes com as normas apropriadas, os quais são visíveis através do comportamento dos líderes (Brown et al., 2005). Os autores afirmam que a liderança ética é caracterizada por uma demonstração de condutas normativas apropriadas através de ações pessoais e relações interpessoais e da sua promoção com recurso a comunicação *two-way*, reforço e tomada de decisão. Os líderes éticos agem como modelos de comportamento e utilizam, adequadamente, a recompensa e a punição como modo de estimular as condutas éticas (Brown et al., 2005; Treviño, Brown & Hartman, 2003).

De acordo com Brown et al. (2005) a liderança ética integra diversas dimensões, como seja, a **tomada de decisão**, o **reforço** e a **comunicação *two-way***. Neste sentido, os autores defendem que os líderes éticos têm consciência da importância da tomada de decisão partilhada por todos os ativos humanos que pertencem à organização. No que concerne ao reforço, os líderes éticos possuem características como a honestidade, a confiança, a justiça e preocupação por todos os colaboradores, sendo que as suas decisões têm por base a justiça e o trabalho é estruturado em concordância com um ambiente justo. A dimensão de comunicação *two-way* faz referência ao facto dos líderes éticos deterem particularidades que os distinguem dos restantes líderes, como a transparência e a sua envolvimento numa comunicação aberta, proporcionando condutas éticas satisfatórias para os seus seguidores.

As três dimensões distinguidas por Brown et al. (2005) são retomadas por De Hoogh e Den Hartog (2008), no entanto, assumem uma identificação ligeiramente distinta (ver tabela 1.1). De Hoogh e Den Hartog (2008) consideram que quando os indivíduos têm a possibilidade de expressar a sua opinião e existe a percepção de que as suas ideias e preocupações são consideradas, então há a emergência de uma **partilha de poder**, a qual constitui uma dimensão da liderança ética. Para os mesmos autores, um comportamento justo e moral por parte dos líderes constitui uma componente crucial na liderança ética, a qual integra a preocupação com **moralidade e justiça**. Por último, focaram-se na transparência, no *engagement* e na comunicação aberta com os liderados e clarificação das expectativas e responsabilidades, deste modo, os colaboradores estão

esclarecidos acerca do que é esperado que executem, os autores integraram este componente na **clarificação do papel dos subordinados**.

Tabela 1.1 – Analogia entre as dimensões de Liderança Ética de Brown, Treviño e Harrison (2005) e de De Hoogh e Den Hartog (2008)

Brown, Treviño e Harrison (2005)	De Hoogh e Den Hartog (2008)
Tomada de decisão	Partilha de poder
Reforço	Moralidade e justiça
Comunicação <i>two-way</i>	Clarificação do papel dos subordinados

A concetualização de liderança ética difere das restantes teorias de liderança, pela introdução de componentes éticos (Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes & Salvador, 2009). Nesta abordagem de liderança, os líderes devem empregar esforços transacionais (e.g., comunicação, recompensa, punição, realçando os padrões éticos) e de modelagem, por forma a garantir que os colaboradores adotem comportamentos éticos e positivos. Os colaboradores aprendem os padrões éticos aceites na organização, através da observação de comportamentos éticos por parte dos seus líderes.

Arel, Beaudoin e Cianci (2012) definem a liderança ética como um conjunto de comportamentos que um líder adota, com o intuito de encorajar, ou desencorajar, a implementação de um ambiente de trabalho ético. Jordan, Brown, Treviño e Finkelstein. (2013) acrescentam que a liderança ética se encontra intimamente relacionada com o desenvolvimento cognitivo moral. Assim sendo, quando ocorrem divergências entre o desenvolvimento cognitivo dos líderes e dos colaboradores, e se verifica que o do líder é superior ao do liderado, ocorrem perceções de liderança ética mais fortes.

A promoção de um estilo de liderança ético deve ter repercussões para toda a organização, surgindo efeitos positivos nas atitudes e nos comportamentos dos empregados e no desempenho da organização (Aronson, 2001; Brown et al., 2005; Kanungo, 2001; Treviño et al., 2003; Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh, 2011). A componente de orientação para as pessoas reflete a atenção genuína, o respeito e o apoio prestado aos colaboradores (Kanungo & Conger, 1993; Treviño et al., 2003).

Na perspetiva de Koh e Boo (2001) é necessário que se realizem investigações acerca das implicações que as práticas éticas têm nas organizações. Os autores fundamentam que tais práticas, provocam consequências a nível individual como a satisfação profissional, o *stress*, a motivação, o empenhamento organizacional e o

desempenho no trabalho. Estes fatores podem provocar um impacto significativo no seio das organizações. Assim, a liderança ética promovida pelos líderes de uma forma justa, atenciosa, aberta, sincera e honesta, desempenha um papel crucial no aumento da satisfação profissional, incluindo a satisfação com as condições de trabalho e com a remuneração (Treviño, Hartman & Brown, 2000; Brown et al., 2005; Brown & Treviño, 2006; Neubert, Carlson, Roberts & Chonko, 2009; Kim & Brymer, 2011).

Algumas investigações empíricas referem ainda que a adoção de comportamentos éticos, por parte dos líderes, reflete-se no aumento do empenhamento organizacional dos seus funcionários ao nível do orgulho que sentem pela organização, na preocupação com o seu futuro e na partilha dos seus valores (Brown & Treviño, 2006; Kim & Brymer, 2011; Kalshoven et al., 2011). Na mesma perspetiva, Neubert et al. (2009) defendem que os comportamentos de liderança ética devem promover uma atmosfera moral na organização, estimulando a satisfação profissional e o empenhamento organizacional.

Brown e Treviño (2006) procuraram estruturar um modelo de relação de liderança ética com os respetivos antecedentes e consequências que, na perspetiva dos autores, deveria ser testado em futuras investigações. As proposições sugeridas pelos autores têm em consideração a influência individual e contextual da liderança ética, bem como as suas consequências. As suas proposições têm como base teórica a Teoria da Aprendizagem Social (Bandura & Adams, 1977). Como antecedentes da liderança ética, os autores focaram os indicadores individuais (e.g. neuroticismo, conscienciosidade, raciocínio moral, etc.) e as variáveis situacionais (e.g. role playing e o contexto ético). Por seu turno, os resultados englobam as tomadas de decisões éticas, por parte dos liderados, o comportamento prossocial, o comportamento contraproducente, assim como a satisfação, motivação e empenhamento organizacional dos liderados (ver figura 1.1).

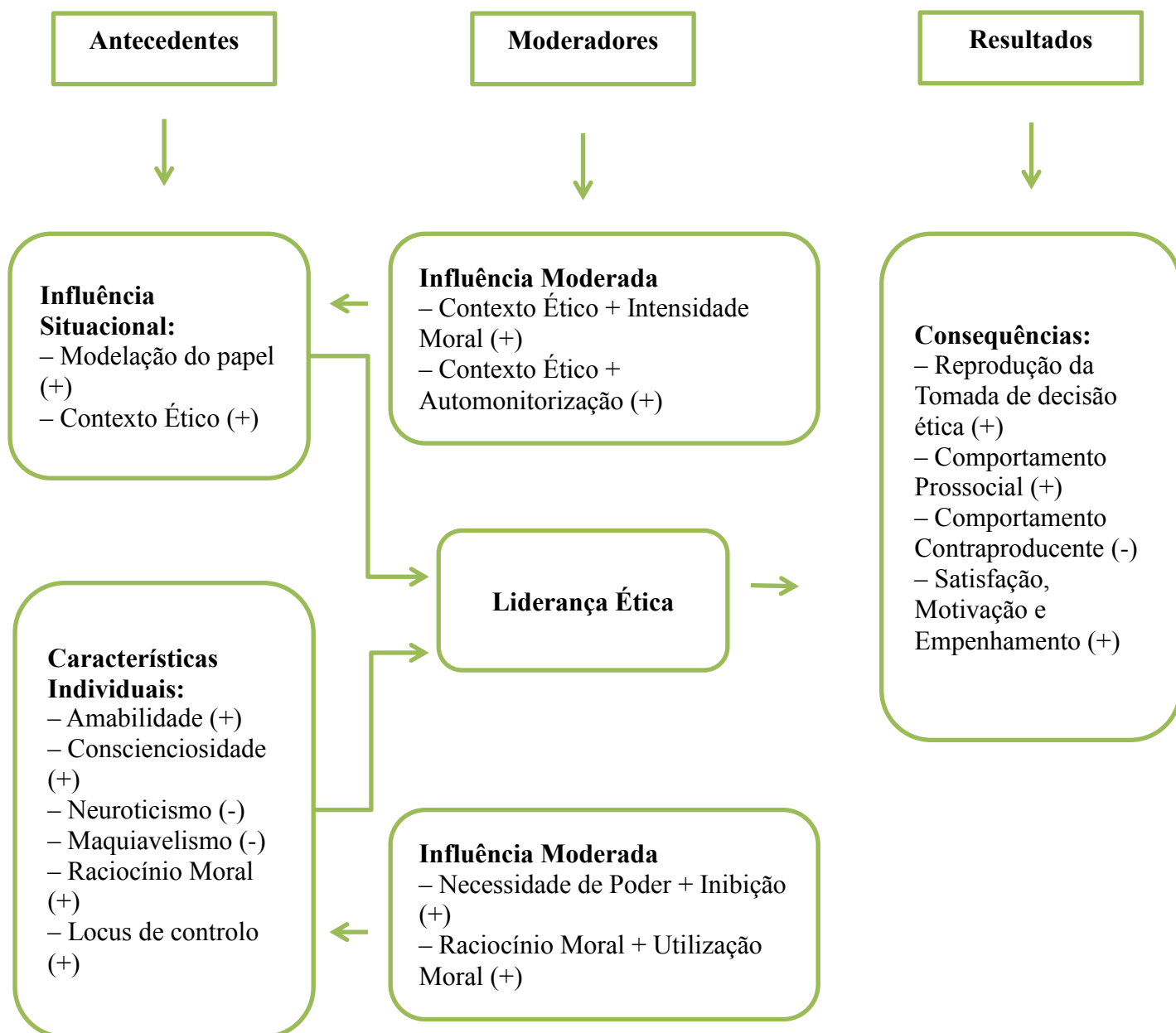


Figura 1.1 - Sumário das Proposições de Brown e Treviño (2006)

De acordo com a Teoria da Aprendizagem Social, em que Brown e Treviño (2006) se baseiam, para os líderes serem considerados como éticos pelos seus seguidores devem possuir algumas características, nomeadamente a atratividade e credibilidade. Estas características garantem que os líderes éticos constituem fontes de orientação, despertando a atenção dos subordinados e conduzindo-os à adoção dos seus padrões de comportamento. As influências situacionais e as características individuais identificadas pelos autores fomentam o modelo de atratividade e credibilidade (figura 1.1). Nesta perspetiva, os autores assumem que a Teoria da Aprendizagem Social

procura explicar as razões de como os líderes éticos influenciam os seguidores, considerando que os indivíduos assimilam os processos através da observação dos valores, atitudes e comportamentos dos outros em contexto social, comportamentos estes que, posteriormente, poderão ser reproduzidos pelos mesmos.

Os líderes que exibem comportamentos de preocupação, atenção e que se relacionam com os liderados de um modo justo, cativam a sua atratividade através da atenção positiva que praticam (Brown & Treviño, 2006). A credibilidade fomenta a eficácia do modelo, esta é adquirida pelos líderes devido à sua honestidade e pelo facto de colocarem em prática o que defendem, como argumenta Bandura (1986).

2. *Marketing* Interno

O ambiente organizacional mostra-se cada vez mais exigente, levando as organizações a considerar outros *stakeholders*, para além dos clientes externos (Greenley & Foxall, 1998). A dimensão humana representa um dos fatores com maior influência sobre os resultados de qualquer entidade, o que lhe confere uma enorme importância estratégica (Post, Preston & Sachs, 2002). Esta realidade contribui para o aumento da investigação em *marketing* ligado à esfera interna da organização.

Nas últimas décadas, inúmeras definições do conceito de *marketing* interno foram postuladas, evidenciando pouca clareza acerca do seu verdadeiro significado (Rafiq & Ahmed, 1993). Entretanto, Piercy e Morgan (1991) já haviam desenvolvido um paralelismo entre o *marketing* mix externo (produto, preço, distribuição e promoção) e interno. Os autores sugeriram que no *marketing* mix interno, o emprego ou projetos constituem o **produto** interno, o **preço** representa o que o empregado tem de prescindir para realizar o seu trabalho, a **promoção** apela às comunicações internas, enquanto a **distribuição** está relacionada com reuniões nas quais as ideias são apresentadas aos colaboradores.

Kotler (1994) propôs uma análise triangular do *marketing* que representa uma tríade de relações de *marketing* nos quais os gerentes de serviços devem focar a sua atenção. Estas são: (1) a relação entre os clientes e a organização (*marketing* externo); (2) a relação entre os clientes e os funcionários (*marketing* interactivo); e (3) a relação entre a instituição e os colaboradores (*marketing* interno). A relação final entre a instituição e os funcionários representa um foco interno.

De acordo com Rafiq e Ahmed (2000) existem três dimensões distintas de *marketing* interno, tendo em consideração a sua finalidade e objetivo a ser atingido: (1) o *marketing* interno como forma de alcançar a satisfação profissional; (2) o *marketing* interno como um meio de obter a orientação para o cliente, por parte dos colaboradores e (3) o *marketing* interno como um método de gestão da mudança e implementação de estratégias. Os autores defendem que o *marketing* interno é caracterizado por uma estrutura cultural e um instrumento que permite o alinhamento estratégico entre os profissionais e o *marketing* (Ahmed & Rafiq, 2003). Como resultado, o *marketing* interno representa um conjunto de recursos humanos, de políticas e de procedimentos, onde os ativos humanos são encarados como membros de um mercado interno e

necessitam de desenvolver as suas competências e de ser motivados, com o propósito de fornecer um melhor atendimento aos seus clientes (Arnett, German & Hunt, 2003).

Lings (2004) sugere que a vantagem competitiva nos mercados de serviço pode ser obtida através do foco da atenção dos gestores na satisfação das aspirações e necessidades dos seus empregados, sendo que este último constitui um pré-requisito para assegurar que os funcionários promovem um bom serviço aos clientes externos.

Com o intuito de tornar mensurável o conceito de *marketing* interno, Lings (2004) desenvolveu o conceito de Orientação para o *Marketing* Interno (Internal Market Orientation – IMO). Com o desenvolvimento do conceito IMO é esperado que surjam resultados positivos, tanto ao nível da organização, como dos seus colaboradores, assim como a orientação de *marketing* externo proporciona efeitos positivos para a instituição e para os seus respetivos clientes externos.

O conceito de orientação para o *marketing* interno engloba três dimensões comportamentais e as suas respetivas atividades, como ilustra a figura 2.1.

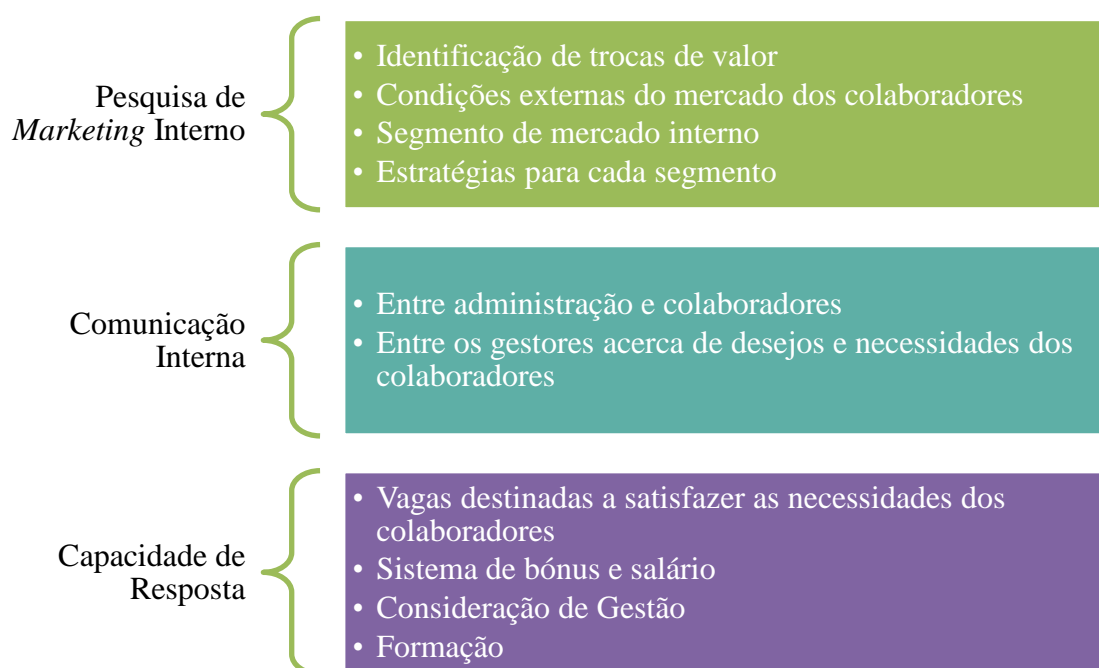


Figura 2.1 – Dimensões Comportamentais da Orientação de *Marketing* Interno (adaptado de Lings, 2004)

Lings (2004) defende que a orientação para o *marketing* interno tem consequências a vários aspetos do desempenho organizacional: (1) melhoria da motivação e retenção dos funcionários; (2) aumento da satisfação profissional e (3) fomento do empenhamento dos colaboradores com a organização.

O papel destes aspetos internos no desempenho organizacional revela-se crucial em aspetos externos, pois traduz-se na satisfação e retenção de clientes e no bom desempenho da organização a nível financeiro (figura 2.2).



Figura 2.2 – Modelo de Orientação de *Marketing* Interno (adaptado de Lings, 2004)

A orientação para o *marketing* interno deve empregar os mesmos princípios da orientação para o *marketing* externo (Lings & Greenley, 2005), onde os empregos são vistos como um produto da empresa e os profissionais ativos como clientes internos desta. Os autores defendem que a orientação para o *marketing* interno compreende a criação e a distribuição da informação relativa às necessidades e ambições dos profissionais ativos e a implementação das respetivas respostas (figura 2.3).

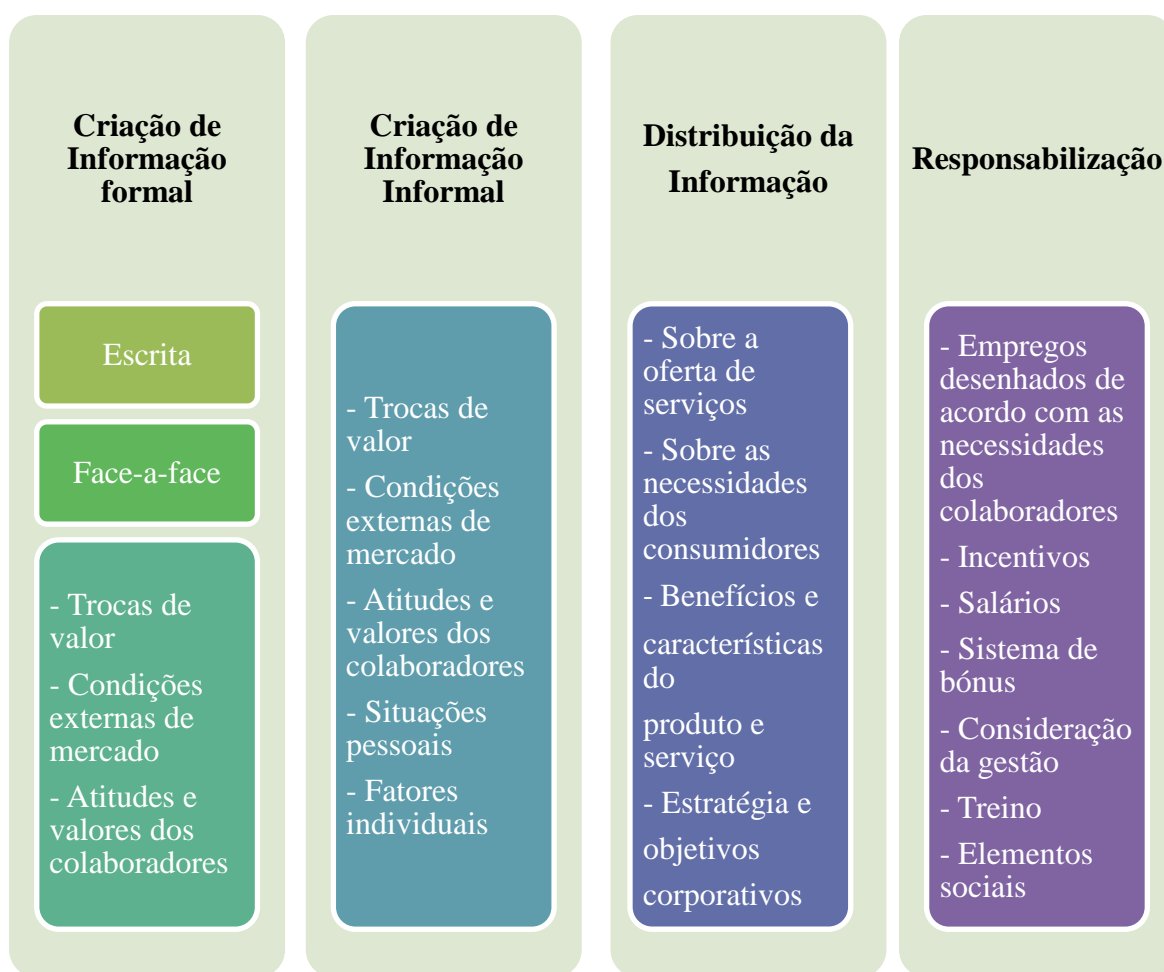


Figura 2.3 – Comportamentos orientados para o mercado interno (adaptado de Lings & Greenley, 2005)

Tansuhaj, Randall e McCullough. (1991) referem que o sucesso na aplicação do *marketing* interno dentro das instituições provoca consequências ao nível das atitudes positivas dos ativos humanos relativamente ao seu trabalho, nomeadamente, no que concerne ao empenhamento organizacional, envolvimento com o trabalho, motivação e satisfação profissional. Constata-se que a aplicação de estratégias de *marketing* interno pode aumentar no colaborador, a satisfação profissional e o orgulho de pertencer à sua organização, conduzindo a um comportamento positivo mais elevado (Arnett, Laverie & Mclanew, 2002).

Mishra (2010) salienta que atender as necessidades de satisfação dos colaboradores possibilita o desenvolvimento das capacidades de satisfazer as necessidades dos clientes externos. Para Huang e Thiele (2014), a implementação de estratégias promovidas pelo *marketing* interno, que considera as necessidades dos profissionais ativos, implica repercussões positivas na satisfação no trabalho.

3. Satisfação Profissional

No contexto dos estudos organizacionais, o tema da satisfação profissional começou a ganhar destaque pelos investigadores e gestores a partir do momento em que o modelo taylorista foi colocado em causa e se passou a considerar o fator humano nas organizações (Lima, Vala & Monteiro, 1994). Os autores referem que a satisfação no trabalho tem sido considerada muito importante porque, explícita ou implicitamente está aliada à produtividade da empresa e à realização pessoal dos colaboradores. Os mesmos autores defendem ainda a existência de diversos fatores que conduzem à satisfação organizacional, os quais são: (1) as perspectivas de promoção, (2) a organização e funcionamento do departamento, (3) a colaboração e clima de relação com os colegas de trabalho, (4) a remuneração recebida, (5) a competência e funcionamento do superior hierárquico, (6) o trabalho que realiza e (7) a competência e funcionamento dos subordinados. Cada um destes agentes pode contribuir, de modo distinto e particular para satisfação profissional de cada colaborador.

O conceito de satisfação profissional tem apresentado diversas definições. Alguns autores (e. g. Locke, 1969, 1976; Neves & Lopes, 2000; Rebouças, Legay & Abelha, 2007) concetualizam a satisfação no trabalho como uma emoção, enquanto outros autores consideram uma atitude (Robbins, 1999; Rego, 2001). Uma perspectiva que nos parece integradora é a de Locke (1969) que define a satisfação no trabalho como um estado emocional agradável ou positivo, que resulta de algum trabalho ou experiência de trabalho. A definição do conceito desenvolvida por Locke representa uma das mais aceites pelos investigadores (Martins & Santos, 2006).

Neves e Lopes (2000) indicam que a satisfação no trabalho é caracterizada por uma resposta emocional e afetiva, gratificante, que decorre da experiência de trabalho. Seguindo a mesma linha de pensamento dos autores, Rebouças et al. (2007) consideram a satisfação no trabalho como um estado emocional que resulta da interação entre os ativos humanos, as suas características individuais, valores e expetativas com o ambiente e a organização onde desenvolvem as suas funções.

Por seu turno, Robbins (1999) encara a satisfação profissional como uma disposição geral dos colaboradores para com o seu trabalho, que se qualifica pela diferença entre as recompensas auferidas e o que o trabalhador considera que deve efetivamente receber. Segundo Rego (2001) o tratamento de justiça e de respeito por parte da organização conduz à satisfação profissional. Por conseguinte, quando existe o

sentimento de justiça, tanto pelos colegas de trabalho, como pelas chefias, os colaboradores revelam uma maior intenção em permanecer na organização, manifestam-se cidadãos organizacionais mais competentes, demonstram ter maiores níveis de confiança na organização, revelam menos intenção de absentismo laboral e apresentam um maior desempenho individual.

Para Morin (2001) a satisfação no trabalho ocorre da realização de tarefas desafiantes, criando oportunidades de estimular as capacidades dos colaboradores e, assim, permitir o desenvolvimento pessoal e de responsabilidade. Para que isto suceda, podem ser utilizadas diversas ferramentas, como a realização contínua de trabalhos desafiantes, autonomia na gestão das atividades desenvolvidas e o *feedback* acerca do desempenho profissional. Outros estudos consideram que fatores como o reforço de identidade profissional através da aquisição de experiência, a obtenção de promoções adequadas e a concretização dos objetivos propostos são determinantes na satisfação laboral (Altuntas, 2014).

Bota (2013) considera a satisfação profissional como uma variável multidimensional, assim, os fatores que a determinam são, o salário, a segurança no trabalho, as possibilidades de promoção, o reconhecimento e valorização, o poder de decisão e o sentimento de trabalho produtivo, útil e com qualidade. Cada uma destas dimensões afeta a construção de satisfação organizacional. Para o autor, a satisfação no trabalho é compreendida como uma forma de analisar os indivíduos em contexto de trabalho, sendo a mesma determinada por fatores a nível individual (i. e., idade, educação, habilidades, experiência profissional) e a nível organizacional (i. e., clima organizacional, condições de trabalho e gestão organizacional, entre outros).

A consciência de que a eficácia e eficiência da produtividade advêm do desempenho dos colaboradores e que este se relaciona com o seu bem estar, conduziu as organizações a reunir esforços para investir na sua retenção, motivação e satisfação (Appio, Domingues & Scharmach, 2008).

Agapito e Sousa (2010) salientam que a satisfação profissional deve constar nos objetivos das organizações devido ao seu impacto no aumento da qualidade de vida dos colaboradores. Por este motivo, as empresas devem promover tarefas desafiantes e gratificantes que possibilitem o desenvolvimento profissional, considerando que as tarefas desafiantes contribuem para a satisfação da grande maioria dos colaboradores.

4. Empenhamento Organizacional

O estudo do Empenhamento Organizacional (EO) começou a reunir o interesse dos investigadores devido à relação de causa-efeito que se estabelece entre o empenhamento dos ativos humanos e a competitividade das organizações. Na visão de Rego (2003) a base desta lógica não é complexa, visto que o ambiente turbulento e competitivo em que as organizações estão inseridas, conduz à necessidade de profissionais que adotem comportamentos espontâneos, inovadores e criativos de respostas aos desafios colocados, que se identifiquem com a organização e que se comportem como bons cidadãos organizacionais, tornando as organizações mais competitivas.

O EO representa uma das variáveis que mais dedicação recebe por parte dos investigadores, por isso, a literatura apresenta diversas concetualizações do conceito. De um modo geral, o EO é considerado como uma ligação psicológica entre o colaborador e a organização onde desenvolve o seu trabalho, reduzindo a probabilidade que o funcionário deixe por sua vontade a organização (Allen & Meyer, 1996). Um fator que está presente em todas as definições do construto refere-se à ténue ligação ao conceito de *turnover*, verificando-se que os colaboradores que revelam índices mais elevados de empenho representam os que têm menor predisposição para abandonar a organização. (Allen & Meyer, 1990).

A importância de compreender o conceito de EO reside no facto do construto demonstrar implicações ao nível dos comportamentos dos colaboradores (e. g. assiduidade, pontualidade, *turnover*, resistência à mudança, desempenho, cidadania organizacional, comportamentos de negligência) (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Herscovitch, 2001; Rego & Souto, 2002).

São inúmeros os modelos multidimensionais do EO descritos na literatura científica da área. O'Reilly e Chatman (1986) apresentam um modelo composto por três dimensões, as quais são: (1) a complacência, que resulta do envolvimento instrumental motivado pelas recompensas extrínsecas específicas; (2) a identificação, que representa o vínculo, refletindo-se no desejo de afiliação com a organização; e (3) a internalização, que compreende o envolvimento fruto da congruência entre os valores individuais e os da organização.

A presente investigação privilegiou o modelo desenvolvido por Allen e Meyer (Allen & Meyer, 1990, 1996), pois representa um dos modelos mais utilizados pela comunidade científica. O modelo é constituído por três abordagens unidimensionais de EO, estas são: (1) o empenhamento afetivo, que representa a identificação, o envolvimento e o vínculo emocional com a organização, o que significa que os colaboradores querem permanecer na organização (Allen & Meyer, 1996); (2) o empenhamento normativo, em que existe um sentimento de obrigação para com a organização, os colaboradores com elevados índices de empenhamento normativo permanecem na organização porque sentem que é o que devem fazer (Meyer & Allen, 1991); e (3) o empenhamento instrumental, que consiste no empenhamento assente no reconhecimento que o colaborador tem acerca dos custos associados à sua saída da organização, assim, os colaboradores permanecem na organização porque necessidade. (ver tabela 4.1)

Tabela 4.1 – Síntese das três componentes mais comuns do empenhamento organizacional

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

Fonte: Rego (2003), com base em Allen e Meyer (1990;1991) e Meyer, Allen e Smith (1993)

O modelo considera três dimensões, sendo que cada uma das componentes está inerente um tipo diferente de vínculo afetivo com a organização. Os autores sugerem que cada componente desenvolve-se com funções e determinantes diferentes que têm implicações no comportamento organizacional. Os autores argumentam ainda que o EO constitui um estado psicológico que qualifica a relação entre o colaborador e a organização onde está inserido, e determina a intenção de abandonar, ou não a organização. Os pontos que reúnem mais consenso entre os investigadores na compreensão do conceito de EO são; o desejo de permanecer na organização; o orgulho

por se integrar nos quadros da organização; a identificação com as suas metas, objetivos e valores; o envolvimento, o esforço e empenho (Junior & Albuquerque, 2002).

Meyer e Allen (1991) defendem que as três componentes do EO não devem ser consideradas como tipos de empenhamento singular que caracterizam o empenhamento dos colaboradores. Os autores referem que cada colaborador pode vivenciar cada estado psicológico em diferentes níveis (i. e., um colaborador pode sentir tanto uma extrema necessidade, como uma extrema obrigação de permanecer na sua organização, mas nenhuma vontade de o fazer), neste sentido o empenhamento afetivo, normativo e instrumental devem ser considerados como componentes do EO.

A literatura sugere que o empenhamento afetivo e normativo desencadeiam colaboradores mais produtivos e com um melhor desempenho a nível profissional, verificando-se o contrário quando se refere ao empenhamento instrumental (Rego, Souto & Cunha, 2007). Em traços gerais, os profissionais mostram-se mais afetiva e normativamente empenhados quando (1) existe um sentimento de justiça, respeito e apoio por parte da organização, (2) os líderes são transformacionais, justos e de confiança, e se demonstram recetivos às suas propostas e à sua participação nas decisões, (3) realizam tarefas desafiantes, (4) são facultadas oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento pessoal e profissional, (5) é promovida pela instituição uma orientação humanizada através dos valores/cultura e (6) quando a organização age com civismo corporativo (Meyer & Herscovitch, 2001).

Allen e Meyer (1990, 1991) referem que ao longo dos anos, foram inúmeros os estudos realizados para identificar quais os fatores envolvidos no desenvolvimento do EO. Os autores argumentam que as três dimensões do EO desenvolvem-se de modo distinto, logo repercutem-se de forma singular o comportamento no trabalho. As diferenças existentes na concetualização das três dimensões do EO (afetivo, normativo e instrumental) indicam que cada componente se desenvolve de modo independente em função dos antecedentes (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991).

Uma investigação conduzida por Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002) revelou que independentemente do tipo de EO, das variáveis antecedentes identificadas, as variáveis demográficas (e. g. idade, género, educação, estado civil) detêm um papel secundário no desenvolvimento do EO. Em contrapartida, a experiência profissional (e. g. apoio organizacional, liderança transformacional, ambiguidade de papéis, conflito de papéis, justiça processual, alternativas e investimentos) demonstram

correlações fortes, nomeadamente no que respeita ao empenhamento afetivo (Meyer, Irving & Allen, 1998).

Os resultados de Fritz, O'Neil, Popp, Williams & Arnett (2013) sugerem que os líderes passíveis de transmitir confiança aos seus funcionários e que exibam comportamento coerentes com as expectativas da organização conduzem a um maiores índices de empenhamento organizacional.

ESTUDO EMPÍRICO

5. Metodologia

5.1. Delimitação do Problema e Objetivos da Investigação

Tendo em consideração a investigação empírica apresentada anteriormente, a presente investigação parte do princípio que a adoção de uma liderança ética e a criação de um plano de *marketing* interno têm implicações ao nível da satisfação e empenhamento organizacional dos ativos humanos. Neste sentido, os objetivos propostos pelo estudo são:

Analisar o tipo de liderança ética presente nas empresas em estudo.

Analisar o tipo de *marketing* interno presente nas empresas em estudo.

Analisar a determinação da liderança ética e das estratégias de *marketing* interno sobre a satisfação profissional e o empenhamento organizacional dos colaboradores.

Hipóteses de investigação

Diversos estudos indicam que a adoção de um estilo de liderança ética provoca consequências ao nível do comportamento organizacional, principalmente no que confere à satisfação profissional (Kim & Brymer, 2011) e ao empenhamento organizacional (Kalshoven et al., 2011). Como resultado, foram formuladas as seguintes hipóteses de investigação:

H1: As dimensões de Liderança Ética contribuem positivamente para a explicação de Satisfação Profissional.

H2: As dimensões de Liderança Ética contribuem positivamente para a explicação do Empenhamento Organizacional.

Um estudo desenvolvido por Suma e Lesha (2013) suporta a premissa de que o empenhamento organizacional e a satisfação profissional são dois conceitos que estão interligados e que se influenciam mutuamente, este facto conduziu à formulação da seguinte hipótese:

H3: O Empenhamento Organizacional e a Satisfação Profissional estão positivamente relacionados.

O *marketing* interno é um conceito no qual os investigadores têm focado a sua atenção, principalmente nas últimas décadas. A análise do *marketing* interno torna-se particularmente importante devido aos efeitos que provoca na satisfação e no empenhamento dos profissionais ativos. Uma investigação de Ahmad e Al-Borie (2012) demonstrou que o *marketing* interno melhora a satisfação no trabalho e o empenhamento organizacional. Levando-nos a considerar que:

H4: As dimensões de *Marketing* Interno contribuem positivamente para a explicação da Satisfação Profissional.

H5: As dimensões de *Marketing* Interno contribuem positivamente para a explicação do Empenhamento Organizacional.

O modelo de análise do estudo encontra-se ilustrado na figura 5.1, abaixo apresentada.

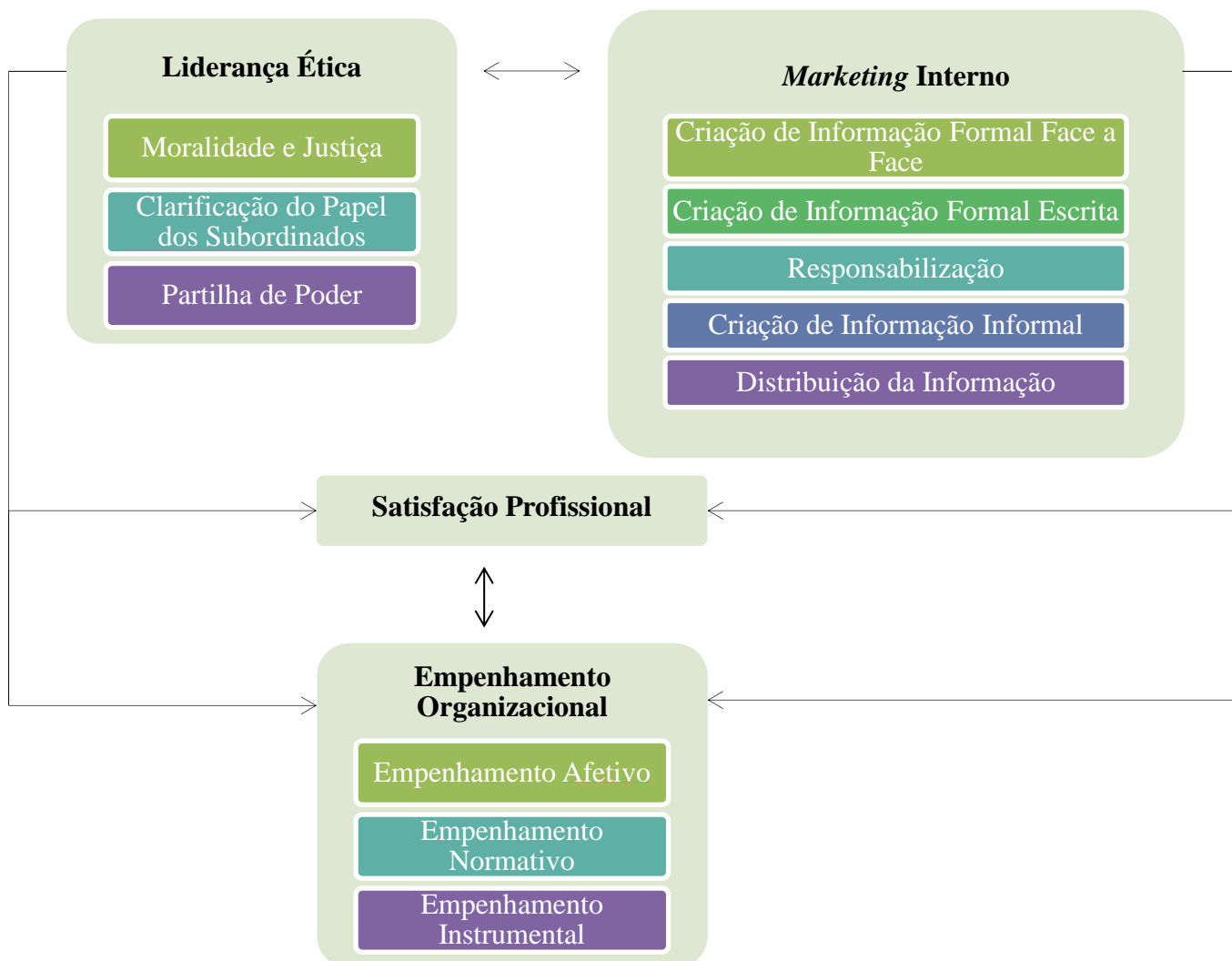


Figura 5.1 - Modelo de análise da investigação

5.2. Caracterização da amostra

A amostra é constituída por ativos humanos de organizações públicas (n=24), privadas (n=127) e público-privadas (n=35), registando-se um total de 187 inquiridos.

Na variável género, observou-se que a participação feminina representa 60,4% (n=113) dos inquiridos, enquanto 38,5% (n=72) diz respeito à participação masculina, sendo que 1,1% (n=2) dos inquiridos não respondeu. O intervalo de idades situa-se entre os 22 e os 63 anos, com uma média etária de 39,45 (DP = 10,379).

No que refere ao estado civil, 30,5% (n=57) dos participantes são solteiros, 62% (n=116) são casados ou vivem em união de facto, os restantes 7,5% (n=14) representam

os participantes divorciados ou que não responderam. Os dados relativos às habilitações literárias revelam que na sua maioria, os inquiridos possuem a licenciatura, representando 39% (n=73), segue-se o ensino secundário com 28,9% (n=54) e a pós-graduação regista 13,9% (n=26) da amostra. As restantes habilitações literárias não apresentam valores significativos, verificando-se que 14% (n=26) dos inquiridos possuem o 3º ciclo ou o mestrado (7% em cada habilitação), o 2º ciclo regista 2,1% (n=4), o doutoramento representa apenas 0,5% (n=1) da amostra, o restante 0,5 % (n=1) não respondeu. Os inquiridos que responderam à nacionalidade verificou-se que 97,3 (n=182) eram de nacionalidade portuguesa, os 2,7% (n=5) restantes não responderam.

No que concerne ao tempo na organização verifica-se que 13,4% (n=25) dos inquiridos iniciaram funções instituição há menos de um ano, 13,9% (n=26) encontram-se na faixa entre os 2 e os 5 anos de antiguidade, 20,3% (n=38) estão na faixa entre os 6 e os 10 anos, 16 % (n=30) estão entre os 11 e os 15 anos, 5,9 % (n=11) encontram-se entre os 16 e os 20, e 20,3% (n=38) dos participantes estão na organização há mais de 20 anos, 10,2% (n=19) dos inquiridos não apresentaram qualquer resposta a este item.

5.3. Instrumento

Com o intuito de se proceder à análise de todas as variáveis em estudo, na elaboração da investigação, o instrumento utilizado constitui um questionário de autopreenchimento que integra três partes. Na primeira parte podemos encontrar os dados sociodemográficos, a segunda parte do instrumento é composta pela Escala da Liderança Ética de De Hoogh e Den Hartog (2008) que consiste numa adaptação de Ribeiro, Rego e Cunha (2013) para a população portuguesa, e pela Escala de Orientação de *Marketing* Interno desenvolvida por Lings e Greenley (2005) e adaptada por Santos e Gonçalves (2010). A terceira parte do questionário constitui-se pela Escala da Satisfação Profissional de Lima, Vala e Monteiro (1994) e pela Escala de Empenhamento Organizacional de Allen e Meyer (1991) que constitui numa adaptação de Rego e Souto (2004). De seguida, encontram-se redigidas as escalas enunciadas.

5.3.1. Escala de Liderança Ética

A escala de Liderança Ética constitui uma adaptação de De Hoogh e Den Hartog (2008) por Ribeiro, Rego e Cunha (2013). A escala é composta por 17 itens onde os

inquiridos dispõem de uma escala tipo *likert* de 7 pontos, sendo 1 “A afirmação **não se aplica nada a este líder**” e 7 “A afirmação **aplica-se completamente a este líder**”. A escala compreende três categorias, estas são: a **moralidade e justiça** que caracteriza em que medida o líder é honesto, íntegro e confiável e integra os itens 1, 4, 7, 10, 13 e 16 (com uma consistência interna de 0,870); a **clarificação do papel dos subordinados** que enfatiza se o líder torna claro o que espera dos seus colaboradores, e quais as suas respectivas incumbências e responsabilidades, agregando os itens 2, 5, 8, 11 e 14 (com uma consistência interna de 0,937); por último, a **partilha de poder** que avalia em que medida o líder partilha o seu poder e convida os subordinados a participarem nas decisões e integra os quesitos 3, 6, 9, 12, 15 e 17 (com uma consistência interna de 0,821). Salienta-se que a cotação dos itens 12 e 16 é realizada de forma invertida.

No estudo conduzido por De Hoogh e Den Hartog (2008), para a categoria de moralidade e justiça obteve-se uma média de 5,4; no que confere à clarificação do papel dos subordinados, a média alcançada foi de 4,3; na partilha de poder a média fixou-se nos 5,1. As dimensões da escala apresentaram uma consistência interna adequada, variando de 0,78 a 0,88.

5.3.2. Escala de Orientação de *Marketing* Interno

A escala de Orientação de *Marketing* Interno foi desenvolvida por Lings e Grennley (2005) e adaptada à população portuguesa por Santos e Gonçalves (2010).

A escala apresenta como premissa a visão de que os empregos constituem um produto interno e considera os colaboradores como clientes. A primeira versão da escala de Orientação de *Marketing* Interno (Lings & Greenley, 2005) era composta por 42 itens que derivaram de *focus group*, revisão da literatura e entrevistas. As respostas foram facultadas através de uma escala tipo *likert* de 7 pontos em que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 7 a “concordo totalmente”. Numa primeira fase, fez-se uma análise factorial exploratória, que apresentou uma amostra de 828 inquiridos e obteve níveis de consistência interna entre os 0.81 e 0.78, esta proporcionou a Lings e Greenley (2005) a redução do número de itens de 42 para os 16.

Os resultados da análise factorial confirmatória, numa amostra de 250 sujeitos indicam a presença de cinco dimensões, a **criação de informação formal escrita face a face** (que comporta os itens 1 a 3, com uma consistência interna de 0,80); a **criação de informação formal escrita** (que incorpora os itens 4, 5 e 6, com uma consistência

interna de 0,75); a **responsabilização** (que inclui os itens de 7 a 9 e tem uma consistência interna de 0,79); a **criação de informação informal** (que integra os itens de 10 a 13 e apresenta uma consistência interna de 0,81); e a **distribuição da informação** (que compreende os itens de 14 a 16 e uma consistência interna de 0,78).

Verificámos que as dimensões de criação de informação formal face a face ($\alpha=0,893$), de Criação de informação formal escrita ($\alpha=0,830$), responsabilização ($\alpha=0,855$), criação de informação informal ($\alpha=0,930$) e de distribuição da informação ($\alpha=0,899$), da escala apresentam uma consistência interna adequada.

5.3.3. Escala de Satisfação Profissional

A Escada de Satisfação Profissional consiste numa adaptação realizada por Lima, Vala e Monteiro (1994) e é composta por oito itens, onde as respostas são obtidas através de uma escala tipo *likert* com 7 pontos, em que 1 corresponde a “*Extremamente Insatisfeito*” e o 7 a “*Extremamente Satisfeito*”. O questionário possibilita a avaliação, tanto da satisfação geral com o trabalho, como dos diversos aspetos que podem influenciar a satisfação. Assim, os inquiridos são questionados acerca do seu grau de satisfação relativamente às perspetivas de promoção, organização e funcionamento do departamento onde trabalham, colaboração e clima de relação com os colegas de trabalho, renumeração auferida, competência do superior imediato, trabalho que realiza, competência e funcionamento dos colegas e a Satisfação profissional geral. A escala apresenta uma consistência interna de 0,868.

5.3.4. Escala de Empenhamento Organizacional

A escala utilizada para medir o EO foi a Escala de Empenhamento Organizacional desenvolvida Rego e Souto (2002) e validada em contexto português e brasileiro (Rego & Souto, 2002, 2004), sendo constituída por 14 itens, onde as respostas são fornecidas por uma escala de tipo *likert* de 7 pontos, correspondendo 1 a “*A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim*” e 7 a “*A afirmação aplica-se completamente a mim*”. A escala comporta três dimensões, sendo estas: o **empenhamento afetivo**, que representa o grau em que o sujeito se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização, e permanece porque assim o deseja, os itens referentes a esta categoria são o 3, 5, 6, 7 e 13. O

empenhamento normativo, que diz respeito ao grau em que o indivíduo possui um sentido de obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização, isto é, o colaborador permanece porque sente obrigação, os itens são o 1, 4, 10 e 12. Por último, encontra-se o **empenhamento instrumental (ou calculativo)**, correspondente ao grau em que o sujeito se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos relacionados com a saída da mesma. Este reconhecimento pode resultar da ausência de alternativas de emprego ou do sentimento de que os custos pessoais originados pela saída serão elevados, assim, o colaborador sente necessidade em permanecer, os itens pertencentes a esta dimensão são o 2, 8, 9, 11 e 14.

No estudo de Rego e Souto (2002) as respostas obtidas foram submetidas a uma análise confirmatória, testando-se o modelo das três dimensões. Com o propósito de melhorar os índices de ajustamento, e considerando os índices de modificação e os resíduos estandardizados, foram removidos três itens. Sendo que os índices de ajustamento revelaram-se satisfatórios. A consistência interna de cada dimensão supera o patamar de 0,70 referido por Nunnally e Bernstein (1994), verificando-se uma alfa de 0,85 para o empenhamento afetivo, 0,76 para o empenhamento normativo e de 0,86 para o empenhamento instrumental. Os estudos evidenciam que o empenhamento afetivo e normativo são os que contribuem de forma mais positiva para o desempenho organizacional, assim, os profissionais com vínculos afetivos mais elevados nestas duas dimensões, revelam uma tendência maior para auxiliar os seus colegas, demonstram mais iniciativa e esforço na realização das atividades, preocupam-se mais em defender a organização a que pertencem e denotam menos intenção de faltar ao emprego.

As dimensões de empenhamento organizacional apresentam uma consistência interna satisfatória, variando de 0,634 a 0,680.

5.4. Procedimento

Para a realização do presente estudo, o pedido de colaboração foi realizado de duas formas. Assim, o contacto com as instituições estabeleceu-se pessoalmente e via *email*, em ambos os casos foi dirigida à administração de cada instituição uma carta de sensibilização, na qual era solicitada disponibilidade para a realização da recolha de dados junto da amostra. A recolha de dados efetuou-se tanto em suporte de papel como através de um questionário *online* construído especificamente para esta investigação.

Em ambos os casos, antes da recolha de informação foi solicitada a participação voluntária dos profissionais para preencherem um questionário de autopreenchimento

No contacto efetuado através de *email*, foi disponibilizado o *link* que permitia aceder ao questionário. Neste sentido, através do *email* enviado às instituições era possível o seu redirecionamento para os respetivos funcionários.

Na recolha de dados efetuada em suporte de papel, os inquéritos foram distribuídos por um funcionário designado para o efeito.

Os resultados obtidos foram analisados com recursos ao *software* SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), versão 22.0, através da estatística descritiva, correlacional e inferencial.

6. Apresentação dos Resultados

6.1. Análise descritiva das variáveis em estudo

6.1.1. Análise Descritiva da Escala de Liderança Ética

No que refere às três dimensões da escala de Liderança Ética, *Partilha de Poder*, *Moralidade e Justiça* e *Clarificação do Papel dos Subordinados*, através da análise da tabela 6.1, podemos observar que as dimensões *Moralidade e Justiça* e a *Clarificação do Papel dos Subordinados* apresentam o mesmo valor médio, sendo o que representa o valor mais elevado ($M = 4,91$; $DP = 1,179$ e $M = 4,91$; $DP = 1,243$, respetivamente), a dimensão *Partilha de Poder* é a que apresenta o menor valor médio ($M = 4,67$; $DP = 1,064$).

Tabela 6.1 – Estatística Descritiva para as dimensões de Liderança Ética

Liderança Ética	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Partilha de Poder	187	1	7	4,67	1,064
Moralidade e Justiça	187	1	7	4,91	1,179
Clarificação do papel dos subordinados	187	1	7	4,91	1,243

6.1.2. Análise Descritiva da Escala de Marketing Interno

No que diz respeito às dimensões da escala de Marketing Interno, *Criação de Informação Formal Face a Face*, *Criação de Informação Formal Escrita*, *Responsabilização*, *Criação de Informação Informal* e *Distribuição da Informação*, analisando a tabela 6.2, podemos observar que o valor médio mais elevado é referente à dimensão *Criação de Informação Formal Face a Face* ($M = 4,21$; $DP = 1,693$), a dimensão que apresenta o valor médio mais baixo é a *Criação de Informação Formal Escrita* ($M = 3,64$; $DP = 1,579$).

Tabela 6.2 – Estatística Descritiva para as dimensões de *Marketing Interno*

<i>Marketing Interno</i>	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Criação de Informação Formal Face a Face	187	1	7	4,21	1,693
Criação de Informação Formal Escrita	187	1	7	3,64	1,597
Responsabilização	187	1	7	3,89	1,502
Criação de Informação Informal	187	1	7	4,19	1,547
Distribuição da Informação	187	1	7	4,20	1,622

6.1.3. Análise Descritiva da Escala de Satisfação Profissional

No que confere à escala de Satisfação Profissional, os resultados apresentados na tabela 6.3 mostram que a média da *Satisfação Profissional Global* é de 4,76, com um desvio padrão de 1,273. Porém, ao efetuar a análise dos restantes quesitos, verifica-se que a *Remuneração* ($M = 3,17$; $DP = 1,704$) e as *Perspetivas de Promoção* ($M = 3,23$; $DP = 1,818$) detêm as médias mais baixas. Pelo contrário, o *Trabalho Realizado* ($M = 5,08$; $DP = 1,444$) e a *Colaboração e Relação com os Colegas* ($M = 5,07$; $DP = 1,389$) apresentam os valores médios mais elevados.

Tabela 6.3 – Estatística Descritiva para a escala de Satisfação Profissional

Satisfação Profissional	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Perspetivas de promoção	187	1	7	3,23	1,818
Organização e funcionamento do departamento	187	1	7	4,32	1,525
Colaboração e relação com os colegas	187	1	7	5,07	1,389
Remuneração	187	1	7	3,17	1,704
Competência e funcionamento do superior hierárquico	187	1	7	4,75	1,677
Trabalho realizado	187	1	7	5,08	1,444
Competência e funcionamento dos colegas	187	1	7	4,70	1,265
Satisfação profissional Global	187	1	7	4,76	1,273

6.1.4. Análise Descritiva da Escala de Empenhamento Organizacional

No que confere às dimensões da escala de Empenhamento Organizacional, de acordo com os dados apresentados na tabela 6.4, é possível observar que o *Empenhamento Afetivo* representa a dimensão com a média mais elevada ($M = 4,56$; $DP = 1,065$). Por outro lado, a dimensão com o valor médio mais baixo é o *Empenhamento Instrumental* ($M = 3,29$; $DP = 1,091$).

Tabela 6.4 – Estatística Descritiva para as dimensões de Empenhamento Organizacional

Empenhamento Organizacional	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Empenhamento Afetivo	187	2	7	4,56	1,065
Empenhamento Normativo	187	1	7	3,73	1,198
Empenhamento Instrumental	187	1	7	3,29	1,091

6.2. Análise Correlacional

Os coeficientes de correlação de *Pearson* entre as variáveis em estudo, Liderança Ética, *Marketing* Interno, Satisfação Profissional e Empenhamento Organizacional, encontram-se ilustrados na tabela 6.5.

Através de uma análise preliminar, é passível de observar que muitas das variáveis em consideração encontram-se correlacionadas significativamente entre si ($p = 0,000$). Como seria expectável, de um modo geral, dentro de cada escala as suas dimensões evidenciam uma tendência para se correlacionarem de forma moderada (Pestana & Gageiro, 2003).

Tal como esperado, as três dimensões de Liderança Ética (Partilha de Poder, Moralidade e Justiça e Clarificação do Papel dos Subordinados) apresentam correlações fortes (de $r = 0,710$ a $r = 0,735$). Simultaneamente, a Liderança Ética total apresenta correlações mais fortes com as suas dimensões, variando entre 0,900 e 0,906.

No que faz referência à correlação entre a Liderança Ética e o *Marketing* Interno total, podemos observar que este representa um valor moderado ($r = 0,508$). Por seu turno, as correlações entre as dimensões de *Marketing* Interno (Criação de Informação Formal Face a Face, Criação de Informação Formal Escrita, Responsabilização, criação de Informação Informal e Distribuição da Informação) e de Liderança Ética situam-se entre moderadas a fracas (entre $r = 0,293$ e $r = 0,498$). Sendo que a correlação mais elevada se evidencia entre a dimensão Moralidade e Justiça e Criação de Informação Informal.

A Liderança Ética total e a Satisfação Profissional detêm uma correlação moderada ($r = 0,589$). As correlações entre as dimensões de Liderança Ética e a

Satisfação Profissional apresentam valores entre 0,522 e 0,543, por este motivo constituem correlações moderadas, a Clarificação do Papel dos Subordinados revela-se a dimensão com o nível de correlação mais elevado.

A Liderança Ética total e o Empenhamento Organizacional total apresentam um coeficiente de correlação de 0,224, caracterizando-se por esse motivo por uma fraca correlação. Enquanto as correlações entre as dimensões de Empenhamento Organizacional (Empenhamento Afetivo, Empenhamento Normativo e Empenhamento Instrumental) e de Liderança Ética variam entre -0,116 e 0,342.

As dimensões de *Marketing* Interno apresentam valores de correlação entre si que variam de moderados a fortes (entre $r = 0,575$ e $r = 0,840$). O *Marketing* Interno total evidencia as correlações mais fortes com as suas respetivas dimensões (de 0,847 a 0,931).

O *Marketing* Interno total e a Satisfação Profissional apresentam um valor de correlação moderado de 0,600. A dimensão que representa o valor mais elevado é a Criação de Informação Informal ($r = 0,592$).

O *Marketing* Interno total e o Empenhamento Organizacional total detêm uma correlação moderada ($r = 0,412$), por sua vez, as correlações entre as suas dimensões variam entre fracas a moderadas (entre $r = -0,008$ a $r = 0,495$).

No que confere à correlação entre o Empenhamento Organizacional total e a Satisfação Profissional, o seu valor é de 0,466. As dimensões de Empenhamento Organizacional e a Satisfação Profissional mostram correlações de fracas a moderadas (de $r = 0,049$ a $r = 0,594$), a dimensão que apresenta o nível mais forte é o Empenhamento Afetivo.

As três dimensões de Empenhamento Organizacional demonstram correlações entre fracas a moderadas (entre $r = 0,292$ e $r = 0,613$). Como esperado, o Empenhamento Organizacional total detém correlações mais elevadas com as suas dimensões (entre $r = 0,743$ e $r = 0,852$).

Tabela 6.5 – Correlações entre as variáveis em estudo

	LE	MJ	CPS	PP	MKT	CIFFF	CIFE	R	CII	DI	SP	EO	EA	EN	EI
LE	1														
MJ	,906**	1													
CPS	,902**	,720**	1												
PP	,900**	,710**	,735**	1											
MKT	,508**	,471**	,450**	,450**	1										
CIFFF	,478**	,419**	,467**	,407**	,858**	1									
CIFE	,390**	,352**	,338**	,362**	,898**	,743**	1								
R	,355**	,355**	,293**	,308**	,847**	,575**	,786**	1							
CII	,507**	,498**	,433**	,436**	,931**	,737**	,755**	,758**	1						
DI	,501**	,442**	,444**	,466**	,903**	,751**	,735**	,674**	,840**	1					
SP	,589**	,531**	,543**	,522**	,600**	,480**	,474**	,542**	,592**	,562**	1				
EO	,224**	,184*	,245**	,182*	,412**	,294**	,419**	,432**	,374**	,324**	,466**	1			
EA	,331**	,270**	,342**	,290**	,483**	,331**	,462**	,495**	,448**	,412**	,594**	,796**	1		
EN	,324**	,308**	,290**	,277**	,455**	,359**	,436**	,448**	,401**	,391**	,490**	,852**	,613**	1	
EI	-,099	-,116	-,033	-,113	,065	,029	,115	,104	,059	-,008	,049	,743**	,292**	,454**	1

Nota: ** $p < 0,01$. Legenda: LE = Liderança Ética; MJ = Moralidade e Justiça; CPS = Clarificação do Papel dos Subordinados; PP = Partilha de Poder; MKT = *Marketing* Interno; CIFFF = Criação de Informação Formal Face a Face; CIFE = Criação de Informação Formal Escrita; R = Responsabilização; CII = Criação de Informação Informal; DI = Distribuição da Informação; SP = Satisfação Profissional; EO = Empenhamento Organizacional; EA = Empenhamento Afetivo; EN = Empenhamento Normativo; EI = Empenhamento Instrumental.

6.3. Análise Inferencial

Por fim, com o propósito de avaliar o grau em que as dimensões de Liderança Ética e de *Marketing* Interno exercem sobre a Satisfação Profissional e sobre o Empenhamento Organizacional, realizou-se a análise de regressão linear. Em primeiro lugar efetuou-se a regressão linear simples entre a Liderança Ética, a Satisfação Profissional e as dimensões de Empenhamento Organizacional, de seguida realizou-se a regressão linear simples entre o Marketing Interno, a Satisfação Profissional e as dimensões de Empenhamento Organizacional. Posteriormente foi realizada a regressão linear hierárquica entre as variáveis (ver tabelas 6.6, 6.7 e 6.8). Nesta última, procedeu-se à análise de regressão hierárquica entre a Liderança Ética e o *Marketing* Interno sobre a Satisfação Profissional, de seguida realizou-se a análise de regressão hierárquica entre a Liderança Ética e o *Marketing* Interno sobre cada uma das dimensões do Empenhamento Organizacional.

6.3.1. Análise da Regressão Linear Simples

A análise da regressão linear simples sugere que o peso das dimensões de Liderança Ética sobre a variável de Satisfação Profissional é significativo ($p = 0,000$), contribuindo em 34,8% para a sua explicação. No que respeita às respetivas dimensões verifica-se uma influência significativa por parte da Moralidade e Justiça ($p = 0,018$) e pela Clarificação do Papel dos Subordinados ($p = 0,010$). Os dados relativos à influência da Liderança Ética sobre o Empenhamento Afetivo revelam uma contribuição de 12% para a sua explicação, sendo a Clarificação do Papel dos Subordinados a dimensão que contribui de modo significativo para a sua determinação ($p = 0,016$). Os resultados revelam ainda que a Liderança Ética contribui para a explicação em 10,6% do Empenhamento Normativo ($p = 0,000$).

No que confere ao peso das dimensões de *Marketing* Interno, os dados mostram que este é um preditor significativo da Satisfação Profissional ($p = 0,000$), com poder explicativo de 38,9%. As dimensões de *Marketing* Interno revelam-se ainda preditores tanto do Empenhamento Afetivo ($p = 0,000$), com poder explicativo de 26,8%, como do Empenhamento Normativo ($p = 0,000$), com poder preditivo de 22,4%.

Analisando os dados com maior detalhe, verifica-se que a Responsabilização ($p = 0,008$) e a Criação de Informação Informal ($p = 0,037$) são as dimensões que detêm um poder preditivo significativo na Satisfação Profissional. Para o Empenhamento Afetivo e Empenhamento Normativo a dimensão Responsabilização é o único preditor significativo ($p = 0,019$ e $p = 0,033$ respectivamente).

6.3.2. Análise da Regressão Hierárquica entre a Liderança Ética e o *Marketing* Interno sobre a Satisfação Profissional

O primeiro modelo é referente à determinação das dimensões de Liderança Ética sobre a Satisfação Profissional. Ao analisar a tabela 6.6, podemos observar que existe uma relação estatisticamente significativa ($p = 0,000$), e que detém um valor preditivo de 34,8%. No entanto, ao fazer a introdução do segundo modelo com as dimensões de *Marketing* Interno o valor de predição aumenta para 49,9% ($\Delta 15,1\%$).

Tabela 6.6 – Regressão hierárquica das dimensões de Liderança Ética e de *Marketing* Interno para prever a Satisfação Profissional

Modelo	Dimensões	β	T	p	r^2	p
1	<u>Liderança Ética</u>				0,348	0,000
	Moralidade e Justiça	0,222	2,382	0,018		
	Clarificação do Papel dos Subordinados	0,251	2,593	0,010		
	Partilha de Poder	0,180	1,890	0,060		
2	<u>Liderança Ética</u>				0,499	0,000
	Moralidade e Justiça	0,086	0,999	0,319		
	Clarificação do Papel dos Subordinados	0,219	2,463	0,015		
	Partilha de Poder	0,125	1,444	0,150		
	<u>Marketing Interno</u>					
	Criação de Informação Formal Face a Face	-0,003	-0,033	0,974		
	Criação de Informação Formal Escrita	-0,122	-1,143	0,255		
	Responsabilização	0,300	3,111	0,002		
	Criação de Informação Informal	0,168	1,414	0,159		
	Distribuição da Informação	0,117	1,079	0,282		

No que respeita aos resultados do primeiro modelo, é possível verificar que as dimensões Moralidade e Justiça e Clarificação do Papel dos Subordinados ($p = 0,018$ e $p = 0,010$, respetivamente) representam as dimensões que possuem um maior valor preditivo. Enquanto no segundo modelo, com o acréscimo das dimensões de *Marketing* Interno, a Clarificação do Papel dos Subordinados passa a ser a única dimensão de Liderança Ética com determinação estatisticamente significativa sobre a Satisfação Profissional ($p = 0,015$). Relativamente às dimensões de *Marketing* Interno, a Responsabilização constitui a dimensão com poder preditivo significativo ($p = 0,002$).

6.3.3. Análise da Regressão Hierárquica entre a Liderança Ética e o *Marketing* Interno sobre o Empenhamento Afetivo

O primeiro modelo mostra a determinação de Liderança Ética sobre o Empenhamento Afetivo. Através da análise da tabela 6.7, é possível verificar que o modelo é significativo (0,000), com valor de predição de 12%, porém ao acrescentar o segundo modelo com as dimensões de *Marketing* Interno, este valor preditivo fixa-se nos 30,9% ($\Delta 18,9\%$).

Tabela 6.7 – Regressão hierárquica das dimensões de Liderança Ética e de *Marketing* Interno para prever o Empenhamento Afetivo

Modelo	Dimensões	β	t	p	r ²	p
1	<u>Liderança Ética</u>				0,120	0,000
	Moralidade e Justiça	0,020	0,187	0,852		
	Clarificação do Papel dos Subordinados	0,272	2,422	0,016		
	Partilha de Poder	0,075	0,680	0,497		
2	<u>Liderança Ética</u>				0,309	0,000
	Moralidade e Justiça	-0,104	-1,022	0,308		
	Clarificação do Papel dos Subordinados	0,285	2,731	0,007		
	Partilha de Poder	0,004	0,036	0,972		
	<u>Marketing Interno</u>					
	Criação de Informação Formal Face a Face	-0,182	-1,630	0,105		
	Criação de Informação Formal Escrita	0,207	1,647	0,101		
Responsabilização	0,286	2,523	0,013			
Criação de Informação Informal	0,114	0,812	0,418			
Distribuição da Informação	0,026	0,201	0,841			

Os resultados referentes ao primeiro modelo indicam que apenas a dimensão Clarificação do Papel dos Subordinados possui valor preditivo significativo ($p = 0,016$). No segundo modelo mantém-se a Clarificação do Papel dos Subordinados como único preditor da Liderança Ética sobre o Empenhamento Afetivo ($p = 0,007$). No que diz respeito às dimensões de *Marketing* Interno a Responsabilização ($p = 0,013$) é o único preditor significativo.

6.3.4. Análise da Regressão Hierárquica entre a Liderança Ética e o *Marketing* Interno sobre o Empenhamento Normativo

O modelo 1 faz referência ao impacto das dimensões de Liderança Ética no Empenhamento Normativo. Através da análise da tabela 6.8, podemos constatar que esta relação é estatisticamente significativa ($p = 0,000$), com um valor de predição de 10,6%. Contudo, ao introduzir o modelo 2 que acrescenta as dimensões de *Marketing* Interno o valor preditivo aumenta para 24,5% ($\Delta 13,9\%$).

Tabela 6.8 – Regressão hierárquica das dimensões de Liderança Ética e de *Marketing* Interno para prever o Empenhamento Normativo

Modelo	Dimensões	β	t	p	r^2	p
1	<u>Liderança Ética</u>				0,106	0,000
	Moralidade e Justiça	0,181	1,655	0,100		
	Clarificação do Papel dos Subordinados	0,110	0,972	0,332		
	Partilha de Poder	0,068	0,606	0,545		
2	<u>Liderança Ética</u>				0,245	0,000
	Moralidade e Justiça	0,097	0,913	0,362		
	Clarificação do Papel dos Subordinados	0,082	0,754	0,452		
	Partilha de Poder	0,004	0,039	0,969		
	<u>Marketing Interno</u>					
	Criação de Informação Formal Face a Face	0,005	0,043	0,966		
	Criação de Informação Formal Escrita	0,169	1,287	0,200		
	Responsabilização	0,259	2,186	0,030		
	Criação de Informação Informal	-0,060	-0,408	0,684		
	Distribuição da Informação	0,057	0,425	0,671		

Quando analisamos os resultados do modelo 1, observa-se que nenhuma dimensão pertencente à Liderança Ética possui valor preditivo. No entanto, no modelo 2 salienta-se a dimensão Responsabilização de *Marketing* Interno, a única com valor preditivo significativo ($p = 0,030$).

6.3.5. Análise da Regressão Hierárquica entre a Liderança Ética e o *Marketing* Interno sobre o Empenhamento Instrumental

O primeiro modelo em análise diz respeito à determinação das dimensões de Liderança Ética no Empenhamento Instrumental. Podemos observar que esta relação não é estatisticamente significativa ($p = 0,181$), apresentando um valor preditivo de apenas 2,6%. Com a introdução do segundo modelo ($p = 0,100$), ou seja, as dimensões de *Marketing* Interno, o valor de predição aumenta para 7,5% ($\Delta 4,9\%$).

Tabela 6.9 – Regressão hierárquica das dimensões de Liderança Ética e de *Marketing* Interno para prever o Empenhamento Instrumental

Modelo	Dimensões	β	t	p	r^2	p
1	<u>Liderança Ética</u>				0,026	0,181
	Moralidade e Justiça	-0,140	-1,233	0,219		
	Clarificação do Papel dos Subordinados	0,170	1,434	0,153		
	Partilha de Poder	-0,138	-1,182	0,239		
2	<u>Liderança Ética</u>					
	Moralidade e Justiça	-0,203	-1,730	0,085		
	Clarificação do Papel dos Subordinados	0,185	1,538	0,126		
	Partilha de Poder	-0,144	-1,223	0,223		
	<u>Marketing Interno</u>				0,075	0,100
	Criação de Informação Formal Face a Face	-0,063	-0,492	0,623		
	Criação de Informação Formal Escrita	0,216	1,482	0,140		
	Responsabilização	0,051	0,388	0,698		
	Criação de Informação Informal	0,187	1,156	0,249		
	Distribuição da Informação	-0,236	-1,607	0,110		

6.4. Apresentação do Modelo do estudo

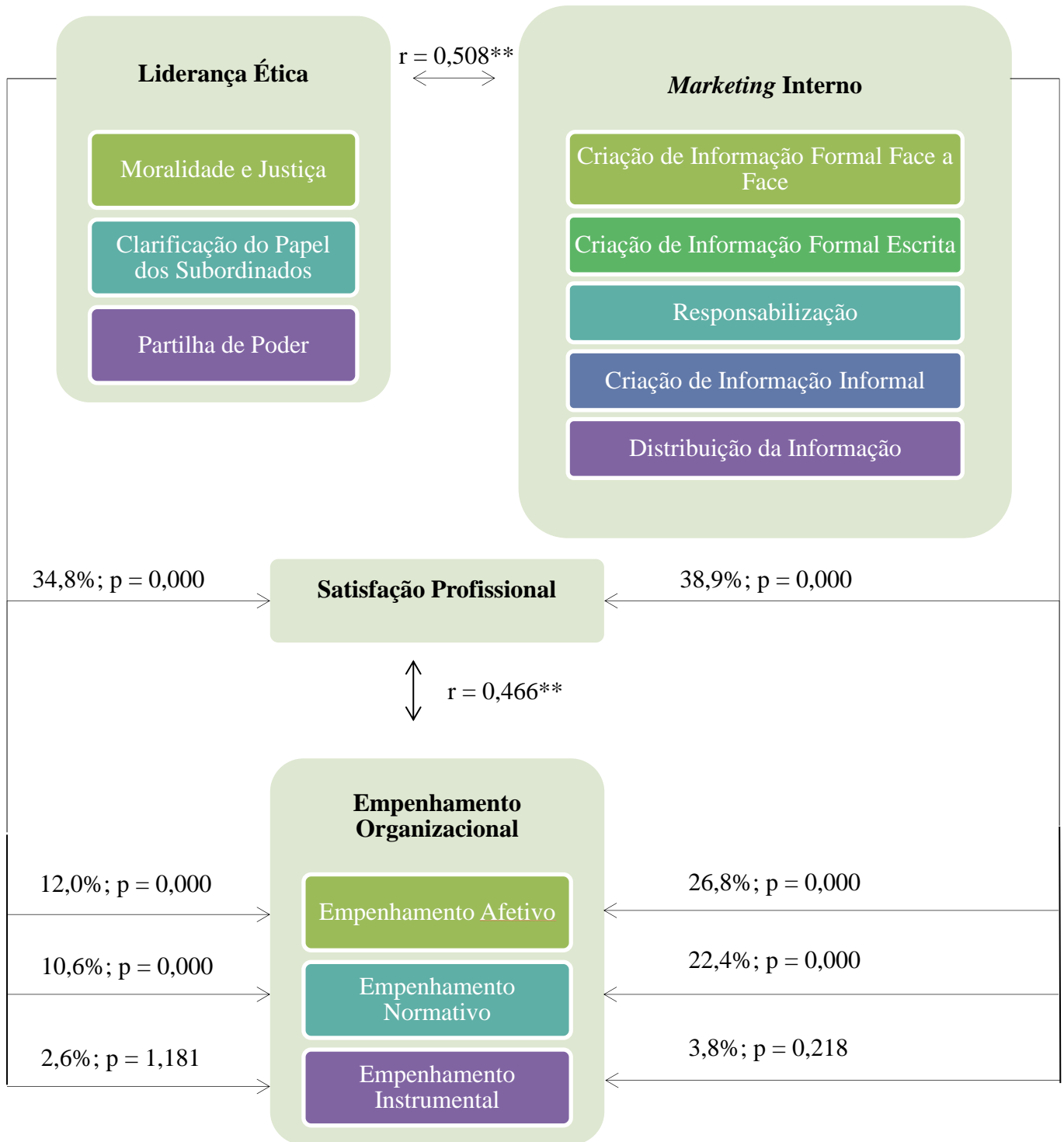


Figura 6.1 – Síntese da Regressão Linear Simples e da Correlação entre as variáveis

7. Discussão dos Resultados

Com o intuito de proceder à análise dos resultados obtidos, torna-se crucial que se mantenha presente o principal objetivo da investigação que consistiu no pressuposto que a adoção de uma liderança ética e a criação de um plano de *marketing* interno têm implicações ao nível da satisfação e empenhamento organizacional dos ativos humanos.

Numa primeira fase, abordaremos os resultados relativos à estatística descritiva das variáveis consideradas no presente estudo empírico.

Os resultados referentes à escala de liderança ética evidenciam valores médios mais elevados nas dimensões Clarificação do Papel dos Subordinados e Moralidade e Justiça. Portanto, os resultados traduzem que nas organizações em análise, o comportamento justo e moral é enfatizado pelos líderes junto dos subordinados, do mesmo modo que salientam a transparência, o *engagement* e a comunicação aberta com os liderados e tornam claro o que é esperado que cada colaborador realize e quais as suas responsabilidades, permitindo que os colaboradores tenham conhecimento acerca das expectativas que recaem sobre si (De Hoogh & Den Hartog, 2008; Ribeiro, Rego & Cunha, 2013).

Por conseguinte, a dimensão Partilha de Poder revelou um valor satisfatório, porém o mais baixo. Parece que, apesar de constituir a média mais baixa, as instituições estudadas esforçam-se para que os seus colaboradores expressem a sua opinião nas tomadas de decisão (De Hoogh & Den Hartog, 2008) e que tomem iniciativas nos processos de produção da instituição (Herrenkohl, Judson & Heffner, 1999).

Na escala de *marketing* interno os dados sugerem que a dimensão mais experienciada pelas organizações em análise é a Criação de Informação Formal Face a Face, em contrapartida a Criação de Informação Formal Escrita consistiu na dimensão que os ativos humanos reportaram como sendo menos presente. Ling e Greenley (2005) enfatizam que as duas dimensões de Criação de Informação devem ser complementares, aliando pesquisas e questionários (que não carecem de identificação, e salvaguardando o anonimato de cada profissional) a reuniões e entrevistas face a face, possibilitando a exploração de questões subjacentes das preocupações dos ativos humanos. Porém, as duas dimensões posicionam-se em extremos opostos, quando analisadas. Deste modo, os resultados podem ser explicados pelo facto do *marketing* interno fomentar o trabalho realizado em equipa entre os profissionais ativos, promovendo uma implementação de estratégias de negócio mais eficaz (Kale, 2006). O trabalho em equipa conduz à

comunicação interna no seio das instituições, que por sua vez permite o desenvolvimento de relações entre colegas (Shekary, Moghadam, Adaryany, & Moghadam, 2012).

Posto isto, é necessário realçar que, nas organizações em estudo, salienta-se a comunicação promovida face a face, ainda que de modo formal, ou seja, existe a consciencialização por parte das instituições da importância das relações interpessoais entre os colaboradores.

No que concerne à satisfação profissional, os dados denotam que os participantes quando são inquiridos acerca da satisfação global com o seu trabalho, registam um valor médio elevado. No entanto, ao efetuar uma análise mais pormenorizada, verificamos que o Trabalho Realizado e a Relação com os colegas alcançam os valores médios mais elevados e, em contrapartida, as Perspetivas de Promoção e a Remuneração auferida detêm valores médios mais baixos. Um estudo desenvolvido por Poeira (2009) apresenta resultados coincidentes, revelando que altas taxas de rotatividade num setor de saúde se prendem com a necessidade de adquirir novas competências a nível profissional e de desenvolver trabalhos mais desafiantes, bem como as condições contratuais e remuneratórias. Robbins, Judge e Sobral (2011) também sustentam estes resultados, argumentando que a realização de tarefas com interesse (que facultem treino, variedade, controlo e independência) e a existência de um contexto social favorável no local de trabalho providenciam índices de satisfação profissional geral mais elevados.

No empenhamento organizacional os dados mostram que o empenhamento afetivo e normativo são mais experienciados pelos inquiridos, sendo o empenhamento instrumental aquele que está menos presente. Diversas investigações sustentam os resultados obtidos (Rego, Cunha & Souto, 2005; Rego, Souto & Cunha, 2007).

Em síntese, podemos concluir da análise descritiva que nas instituições em estudo os líderes primam pela clarificação do papel dos subordinados e pela moralidade e justiça, elegem a criação de informação formal face a face como ferramenta para difundir a informação no seio das organizações, fatores estes que fomentam a satisfação profissional na relação entre colegas e no trabalho realizado, bem como o empenhamento organizacional, sobretudo o empenhamento afetivo e normativo de cada ativo humano.

Com o propósito de proceder à confirmação das hipóteses de investigação formuladas, realizou-se a análise correlacional e inferencial, com a finalidade de

analisar em que medida as diferentes variáveis se encontram associadas e de avaliar o grau de determinação de Liderança Ética e de *Marketing* Interno sobre a Satisfação Profissional e o Empenhamento Organizacional.

Na análise correlacional, a investigação empírica sugere que as variáveis em estudo, Liderança Ética, *Marketing* Interno, Satisfação Profissional e Empenhamento Organizacional evidenciam uma tendência para se correlacionarem de modo moderado (Pestana & Gageiro, 2003). Ao procedermos à análise mais detalhada das correlações obtidas, podemos verificar que a dimensão de Liderança Ética que mais se correlaciona com o *Marketing* Interno consiste na Moralidade e Justiça, contudo, a Clarificação do Papel dos Subordinados apresenta correlações mais elevadas tanto com a Satisfação Profissional como com o Empenhamento Organizacional. No que confere às dimensões de *Marketing* Interno, a dimensão que revela correlações mais fortes com a Liderança Ética e com a Satisfação Profissional é a Criação de Informação Informal, a Responsabilização representa a dimensão com a correlação mais forte com o Empenhamento Organizacional. Relativamente ao Empenhamento Organizacional, o Empenhamento Afetivo denota as correlações mais elevadas com as restantes variáveis.

No que concerne à primeira hipótese formulada: As dimensões de Liderança Ética contribuem positivamente para a explicação de Satisfação Profissional, esta é confirmada pela análise inferencial. Após a revisão empírica, verificou-se a existência de informação que sustenta esta hipótese, Schwepker (2001) defende que existe uma relação entre o clima de trabalho ético e a satisfação laboral experienciadas pelos colaboradores. Porém, outros estudos identificam que a Liderança Ética constitui um fator impulsionador da Satisfação Profissional (Ulrich, et al., 2007; DeConinck, 2010; Kim & Brymer, 2011; Neubert et al., 2009; Ruiz et al., 2011; Brown et al., 2005; Brown & Treviño, 2006). Ao fazer uma análise detalhada, verificámos que as dimensões que contribuíam de forma significativa na determinação da satisfação foram a Moralidade e Justiça e Clarificação do Papel dos Subordinados no primeiro modelo, e a Clarificação do Papel dos Subordinados no segundo modelo. Estes resultados podem ser justificados pelo facto da falta de clareza de papel conduzir à diminuição da melhoria do desempenho, e como consequência a redução de recompensas, fatores que restringem a satisfação no trabalho dos ativos humanos (Schaubroeck, Cotton & Jennings, 1989). Neste sentido, quando a falta de clareza não se verifica são criadas condições para fomentar a satisfação profissional dos colaboradores. Maslach e Leiter (2008) defendem

que a presença de ambiguidade de papel consiste num fator influencia o *burnout*, promovendo resultados negativos, como a insatisfação no trabalho.

Os resultados apoiam a ideia de que quando é promovido um estilo de liderança ética, os ativos humanos evidenciam estados mais elevados de satisfação profissional (Avey, Wernsing & Palanski, 2012; Holtom, Mitchell, Lee & Eberly, 2008). Desta forma, os ativos humanos que desenvolvem as suas atividades com líderes éticos apresentam uma maior suscetibilidade para vivenciar níveis mais positivos de satisfação e de felicidade, resultante de relações de maior qualidade e de normas de trabalho ético (Deshpande 1996; Joseph & Deshpande 1997). Neste sentido, podemos concluir que níveis de satisfação mais elevados poderão ser conseguidos através, por um lado, das competências de um líder justo, que define e esclarece objectivamente o papel dos subordinados. Por outro lado, a responsabilização de cada funcionário, ao potenciar a melhoria dos serviços internos, também contribui positivamente para um aumento da satisfação dos colaboradores.

A segunda hipótese: As dimensões de Liderança Ética contribuem positivamente para a explicação do Empenhamento Organizacional, foi parcialmente confirmada. Assim, os dados relativos ao Empenhamento Afetivo e Empenhamento Normativo apontam para uma determinação significativa por parte da Liderança Ética. Quanto ao Empenhamento Instrumental, verificou-se que a Liderança Ética não contribuiu para a sua explicação. Neubert et al. (2009) confirmam estes resultados quando sugerem que a dimensão afetiva do empenhamento organizacional se encontra positivamente relacionada com a liderança ética. No entanto, diversas investigações demonstram uma conexão positiva entre a liderança ética e o empenhamento organizacional dos profissionais ativos (DeConinck, 2010; Kim & Brymer, 2011; Ruiz et al., 2011; Martínez et al., 2011). Não obstante, os resultados já haviam sido confirmados por Brown et al. (2005), os autores defendem que os líderes éticos provocam um efeito positivo no empenhamento organizacional sentido pelos seus subordinados. Portanto, as evidências empíricas relevam que a presença de líderes éticos fomenta o empenhamento organizacional dos subordinados (Hassan & Wright, 2014; Beeri, Dayan, Vigoda-Gadot & Werner., 2013; Hassan, Mahsud, Yukl & Prussia, 2013; Hansen, Alge, Brown, Jackson & Dunford, 2013).

A terceira hipótese: O Empenhamento Organizacional e a Satisfação Profissional estão positivamente relacionados, é confirmada em função da análise correlacional, uma vez que os resultados indicam uma correlação positiva moderada. Os resultados são

consistentes com um estudo conduzido por Liao, Hu e Chung (2009), no qual apuraram a existência de uma relação positiva entre satisfação no trabalho e o empenhamento organizacional. Desta forma quando a satisfação profissional aumenta, os colaboradores apresentam índices mais elevados de empenhamento organizacional (Chan & Qiu, 2011).

A implementação de estratégias de *marketing* interno nas organizações tem sido alvo de diversos estudos, bem como o seu impacto nas atitudes e comportamentos dos colaboradores, a quarta e quinta hipóteses procuram fornecer respostas ao nível da determinação do *Marketing* Interno na Satisfação Profissional e no Empenhamento Organizacional. As dimensões de *Marketing* Interno contribuem positivamente para a explicação da Satisfação Profissional, foi a quarta hipótese proposta. Os resultados da análise inferencial revelam que o *Marketing* Interno contribui significativamente para a explicação da Satisfação Profissional, por este motivo, a hipótese foi corroborada e está em conformidade com resultados teóricos anteriores que defendem que um dos propósitos da implementação de estratégias de *marketing* interno consiste em motivar e satisfazer os ativos humanos (Rafiq & Ahmed, 2000). Assim, salienta-se a existência de uma relação positiva entre a adoção de estratégia de *marketing interno* e a satisfação profissional dos ativos humanos (Hwang & Chi, 2005; Wu, Tsai & Fu, 2013; Ahmad & Al-Borie, 2012; Iliopoulos & Priporas, 2011; Khan, Rehman, Rehman, Safwan & Ahmad, 2011). A análise inferencial demonstrou que a dimensão de Responsabilização representava a que contribui de forma significativa para a explicação da Satisfação Profissional, esta dimensão traduz a relação entre a informação que é disponibilizada aos profissionais e as suas vontades e necessidades (Lings & Greenley, 2005).

No que alude à quinta hipótese, As dimensões de *Marketing* Interno contribuem positivamente para a explicação do Empenhamento Organizacional, esta foi parcialmente confirmada pelos resultados. Neste sentido, os dados relativos ao Empenhamento Afetivo e Empenhamento Normativo apontam para uma explicação positiva pelo *Marketing* Interno, no entanto, ao analisarmos a estatística inferencial para o Empenhamento Instrumental, observamos que o mesmo já não se verifica. Lings (2004) enfatiza que ao considerar os colaboradores como mercado interno através da promoção de estratégias de *marketing* interno, pode influenciar diversos aspetos ao nível do desempenho organizacional, tais como a retenção de profissionais e o aumento do empenhamento organizacional. Diversos estudos parecem apresentar resultados consistentes acerca da influência do *Marketing* Interno na ligação afetiva do

colaborador à organização (Chang & Chang, 2008; Huang & Chen, 2013; Tsai, 2014). Neste sentido, revela-se que a prestação de necessidades aos colaboradores através da aplicação bem-sucedida de estratégias de *marketing* interno tem um impacto positivo no aumento do empenhamento dos profissionais com a organização (Martinez, et al., 2011; Barzoki & Ghujali, 2013; Al-Hawary, Al-Qudah, Abutayeh, Abutayeh & Al-Zyadat, 2013; Ahmad & Al-Borie, 2012; Hung, 2012).

8. Considerações Finais

A crescente importância que se concede à ética no interior das organizações, tem impulsionado os líderes a agir eticamente. Como resultado, na última década, a liderança ética tem sido valorizada tanto por investigadores como pelos profissionais. (Kalshoven, et al., 2011). A literatura é unânime no que respeita aos seus efeitos sobre as atitudes e comportamento dos colaboradores no seu trabalho. Por conseguinte, a liderança ética revelou ser um proditor eficaz da satisfação profissional, do empenhamento organizacional, da identidade moral e da cidadania organizacional (Brown et al., 2005; Brown & Treviño, 2006). Assim sendo, a liderança ética assume um papel de extrema importância no comportamento organizacional ao contribuir de forma positiva no desempenho dos ativos humanos, podendo ser encarado como a chave para o sucesso das organizações (Kim & Brymer, 2011).

A presente investigação apresentou como principal contributo fornecer visibilidade ao fenómeno da liderança ética no interior das organizações. Assim, procurou-se analisar se a presença de um líder ético e a criação de um plano de *marketing* interno têm implicações ao nível da satisfação e do empenhamento organizacional dos ativos humanos, tendo em consideração que a dimensão humana representa uma mais-valia do comportamento organizacional.

Como principais resultados, salienta-se que nas organizações em estudo os índices mais elevados de satisfação profissional e de empenhamento organizacional (nomeadamente o empenhamento afetivo e normativo) podem ser potencializados pelas competências de um líder moral e justo, que esclarece o papel de cada colaborador e pela presença estratégias de *marketing* interno, principalmente no que confere à responsabilização de cada funcionário.

Os resultados sustentam ainda a premissa de que a promoção de um estilo de liderança ética e a implementação de um plano de estratégias de marketing interno contribuem para a explicação da satisfação e empenhamento dos profissionais ativos.

No entanto, como ocorre em todos os estudos científicos, podem existir alguns fatores que condicionem ou limitem o processo de investigação, pelo que importa refletir sobre esses aspetos e se de alguma forma podem ter interferido nos resultados. Neste sentido, salienta-se o reduzido tamanho da amostra, e o facto da maioria dos participantes exercerem funções em organizações privadas, o que pode limitar a generalização dos resultados obtidos.

Como possível forma de colmatar esta tendência, sugerimos um estudo com um número mais elevado de colaboradores do setor público, de modo obter uma amostra mais equilibrada entre os funcionários de ambas as organizações (públicas e privadas).

No mesmo sentido, como sugestão pensamos que seria pertinente a realização de uma investigação que compreenda uma análise mais pormenorizada acerca da associação entre as dimensões de liderança ética e as respetivas dimensões de *marketing* interno, avaliando o modo como a sua interação afeta o comportamento dos ativos humanos, bem como o desempenho organizacional.

Referências

- Agapito, S. M., & Sousa, F. C. (2010) A influência da satisfação profissional no absentismo laboral. *Revista portuguesa de saúde pública*, 28(2), 132-139.
- Ahmad, A. E. M. K., & Al-Borie, H. M. (2012). Impact of Internal Marketing on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study of Teaching Hospitals in Saudi Arabia. *Business and Management Research*, 1(3), 82-94. doi: 10.5430/bmr.v1n3p82.
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186. doi: 10.1108/03090560310498813.
- Al-Hawary, S. I. S., Al-Qudah, K. A. M., Abutayeh, P. M., Abutayeh, S. M., & Al-Zyadat, D. Y. (2013). The impact of internal marketing on employee's job satisfaction of commercial banks in Jordan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), 811-826.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Allen, N., & Meyer, J., (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276. doi: 10.1006/jvbe.1996.0043.
- Altunas, S. (2014). Factors affecting the job satisfaction levels and quit intentions of academic nurses. *Nurse Education Today*, 34, 513-519. doi: 10.1016/j.nedt.2013.07.002.
- 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)*, 7(1), 1-11. doi: 10.5329/RECADM.20080701.
- Arel, B., Beaudoin, C. A., & Cianci, A. M. (2012). The Impact of Ethical Leadership, the Internal Audit Function, and Moral Intensity on a Financial Reporting Decision. *Journal of Business Ethics*, 109, 351-366. doi: 10.1007/s10551-011-1133-1.
- Arnett, D. B., German, S. D., & Hunt, S. D. (2003). The identity salience model of relationship marketing success: The case of Nonprofit Marketing. *Journal of Marketing*, 67(2), 89-105. doi:10.1509/jmkg.67.2.89.18614.
- Arnett, D.B., Laverie, D.A., and McLane, C. (2002). Using Job Satisfaction and Pride as Internal-marketing Tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87-96.
- Aronson, E. (2001). Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 244-256. doi: 10.1111/j.1936-4490.2001.tb00260.x.
- Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. (2011). When Leadership Goes Unnoticed: The Moderating Role of Follower Self-Esteem on the Relationship Between Ethical Leadership and Follower Behavior. *Journal of Business Ethics*, 98, 573-582. doi: 10.1007/s10551-010-0610-2.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership. *Journal of Business Ethics*, 107, 21-34. doi: 10.1007/s10551-012-1298-2.

- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A., & Adams, N. E. (1977). Analysis of Self-Efficacy Theory of Behavioral Change. *Cognitive Therapy and Research*, 1(4), 287-310. doi: 10.1007/BF01663995.
- Barzoki, A. S., & Ghujali, T. (2013). Study the Relationship of Internal Marketing with Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(3), 33-49.
- Beeri, I., Dayan, R., Vigoda-Gadot, E., & Werner, S. B. (2013). Advancing Ethics in Public Organizations: The Impact of an Ethics Program on Employees' Perceptions and Behaviors in a Regional Council. *Journal of Business Ethics*, 112, 59-78. doi: 10.1007/s10551-012-1232-7.
- Bota, O. A. (2013). Job satisfaction of teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 83, 634-638. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.06.120.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Euture Research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616. doi: 10.5840/beq201020439.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616. doi:10.1016/j.leaqua.2006.10.004.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134. doi: 10.1016/j.obhdp.2005.03.002.
- Cabral, M. V., Vala, J., & Freire, J. (2000). *Atitudes sociais dos portugueses: Trabalho e cidadania*. Lisboa: Instituto das Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.
- Chan, S. H., & Qiu, H. H. (2011). Loneliness, job satisfaction, and organizational commitment of migrant workers: empirical evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 1109-1127. doi: 10.1080/09585192.2011.556785.
- Chang, C. S., & Chang, H. C. (2008). Perceptions of internal marketing and organizational commitment by nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65(1), 92-100. doi: 10.1111/j.1365-2648.2008.04844.x.
- DeConinck, J. B. (2010). The influence of ethical climate on marketing employees' job attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 63, 384-391. doi: 10.1016/j.jbusres.2008.11.009.
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19, 297-311. doi: 10.1016/j.leaqua.2008.03.002.
- Deshpande, S. P. (1996). The Impact of Ethical Climate Types on Facets of Job Satisfaction: An Empirical Investigation. *Journal of Business Ethics*, 15, 655-660. doi: 10.1007/BF00411800.
- Fritz, J. H., O'Neil, N. B., Popp, A. M., Williams, C., & Arnett, R. C. (2013). The Influence of Supervisory Behavioral Integrity on Intent to Comply with Organizational Ethical Standards and Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, 11(4), 251-263. doi: 10.1007/s10551-012-1345-z.

- Greenley, G. E., & Foxall, G. R. (1998). External moderations of associations among stakeholder orientations and company performance. *Internal Journal of Research in Marketing*, 15(1), 51-69.
- Hansen, S. D., Alge, B. J., Brown, M. E., Jackson, C. L., & Dunford, B. B. (2013). Ethical Leadership: Assessing the Value of a Multifoci Social Exchange Perspective. *Journal of Business Ethics*, 115, 425-449. doi: 10.1007/s10551-012-1408-1.
- Hassan, S., & Wright, B. E. (2014). Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical Problems. *Public Administration Review*, 74(3), 333-343. doi: 10.1111/puar.12216.
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), 133-146. doi: 10.1108/02683941311300252.
- Herrenkohl, R. C., Judson, G. T., & Heffner, J. A. (1999). Defining and Measuring Employee Empowerment. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3), 373-389. doi: 10.1177/0021886399353008.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274. doi: 10.1080/19416520802211552.
- Huang, M., & Chen, M. (2013). Internal Marketing, customer orientation, and organizational commitment: Moderating effects on work status. *Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing*, 113(1), 180-198. doi: 10.2466/01.11.PR0.113x18z8.
- Huang, Y., & Thiele, S. (2014). The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees. *Tourism Management*, 42, 196-206. doi: 10.1016/j.tourman.2013.12.005.
- Hung, C. (2012). Internal Marketing, teacher Job Satisfaction, and Effectiveness on Central Taiwan Primary Schools. *Social Behavior and Personality*, 40(9), 1435-1450. doi: 10.2224/sbp.2012.40.9.1435
- Hwang, I. S. & Chi, D. J. (2005). Relationships among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study. *International Journal of Management*, 22(2), 285-293.
- Iliopoulos, E., & Priporas, C. (2011). The effect of internal marketing on job satisfaction in health services: a pilot study in public hospitals in Northern Greece. *BMC Health Services Research*, 11, 261-268. doi: 10.1186/1472-6963-11-261.
- Jordan, J., Brown, M. E., Treviño, L. K., & Finkelstein, S. (2013). Someone to Look Up To: Executive-Follower Ethical Reasoning and Perceptions of Ethical Leadership. *Journal of Management*, 39(3), 660-683. doi: 10.1177/0149206311398136.
- Joseph, J., & Deshpande, S. (1997). The impact of ethical climate on job satisfaction of nurses. *Health Care Management Review*, 22(1), 76-81.
- Junior, J. C., & Albuquerque, L. G. (2002). Comprometimento Organizacional: Uma Abordagem Holística e Simultânea dos Determinantes envolvidos no Processo. *Revista de Administração Mackenzie*, (2), 13-38.
- Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Harris, K. J., & Tepper, B. J. (2013). Ethical Leadership and Subordinate Outcomes: The Mediating Role of Organizational

- Politics and the Moderating Role of Political Skill. *Journal of Business Ethics*, 11(5), 33-44. doi: 10.1007/s10551-012-1373-8.
- Kale, S. H. (2006). Internal Marketing: An Antidote for Macau's Labor Shortage. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 11(1), 1-11.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22, 51-69. doi:10.1016/j.leaqua.2010.12.007.
- Kanungo, R. N. (2001). Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 257-265. doi: 10.1111/j.1936-4490.2001.tb00261.x.
- Kanungo, R. N., & Conger, J. A. (1993). Promoting altruism as a corporate goal. *Academy of Management Executive*, 7(3), 37-48. doi: 10.5465/AME.1993.9411302345.
- Khan, M. A., Rehman, K., Rehman, I., Safwan, N., & Ahmad, A. (2011). Modeling link between internal service quality in human resources management and employees retention: A case of Pakistani privatized and public sector banques. *African Journal of Business Management*, 5(3), 949-959. doi: 10.5897/AJBM10.829.
- Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 1020-1026. doi: 10.1016/j.ijhm.2011.03.008.
- Koh, H. C., & Boo, E. H.Y. (2001). The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in Singapore. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 309-324. 10.1023/A:1010741519818.
- Kotler P. (1994) *Marketing management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Liao, S. H., Hu, D. C., & Chung, H. Y. (2009). The relationship between leader-member relations, job satisfaction and organizational commitment in international tourist hotels in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1810-1826. doi: 10.1080/09585190903087222.
- Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1994). A Satisfação Organizacional - Confrontos de Modelos. In A. Vala, J., Monteiro, M. B., Lima, L., & Caetano, A. *Psicologia Social das Organizações – Estudos em Empresas Portuguesas* (pp. 101-122). Lisboa: Celta Editora.
- Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57, 405-413. doi:10.1016/S0148-2963(02)00274-6.
- Lings, I., & Greenley, G. (2005). Measuring Internal Market Orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290-304. doi: 10.1177/1094670504271154.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336. doi: 10.1016/0030-5073(69)90013-0.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- 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.
- Martins, M. C. F., & Santos, G. E. (2006). Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. *Psico-USF*, 11(2), 195-205.

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology, 93*(3), 498-512. doi: 10.1037/0021-9010.93.3.498
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108*, 1-13. doi:10.1016/j.obhdp.2008.04.002.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management, 1*(1), 61-89. doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extention and Testo f a Three-Component Conceotualization. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538-551.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review, 11*, 299-326.
- Meyer, J. P., Irving, P. G., & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior, 19*, 29-52.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*, 20-52. doi: 10.1006/jvbe.2001.1842.
- Mishra, S. (2010). Internal Marketing – A toll to harness employees’s power in servisse organizations in India. *International Journal of Business and Managemente, 5*(1), 185-193.
- Morin, E. M. (2001). Os Sentidos do Trabalho. *Revista de Administração de Empresas, 41*(3), 8-19.
- Neubert M. J., Carlson, D. S., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field. *Journal of Business Ethics, 90*, 157-170. doi: 10.1007/s10551-009-0037-9.
- Neves, J., & Lopes, A. (2000) Cultura Organizacional, satisfação e cidadania organizacional. In A. Gomes, A. D., Keating, J., Caetano, A., & Pina e Cunha, M. *Organizações em Transição – Contributo da Psicologia do Trabalho e das Organizações* (pp. 35-60). Coimbra: Editora Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. 3ªed. New York: McGraw-Hill.
- O’Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 492-499.
- Pestana, M. H., Gageiro, J. N. (2003). *Análise de dados para ciências sociais*. Lisboa: Edições Silabo.
- Piercy, N., & Morgan, N. (1991). Internal Marketing – The Missing Half of the Marketing Programme, *Long Range Planning, 24*(2), 82-93. doi: 10.1016/0024-6301(91)90083-Z.
- Poeira, A. (2009). *Os Factores Determinantes da Rotatividade Externa dos Enfermeiros*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior do Trabalho e da Empresa, Portugal.

- Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). Managing the Extended Enterprise: The new Stakeholder View. *California Management Review*, 45(1), 6-28.
- Rafiq, M., & Ahmed P. K. (1993). The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management. *Journal of Marketing Management*, 9, 219-232.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: defenition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Rebouças, D., Legay, L. F. & Abelha, L. (2007) Satisfação com o trabalho e impacto causado nos profissionais de serviço de saúde mental. *Revista de Saúde Pública*, 41(2), 244-250. doi: 10.1590/S0034-89102007000200011.
- Rego, A. (2003). Empenhamento organizacional: um contributo empírico para o fomento da qualidade nas/das instituições de ensino superior. *Revista de Administração*, 38(4), 298-313.
- Rego, A. (2001). Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17(2), 119-131.
- Rego, A., Cunha, M., & Souto, S. (2005). *Espiritualidade nas organizações e empenhamento organizacional: um estudo empírico*. Documentos de Trabalho em Gestão, Universidade de Aveiro, DEGEI, G/ n°6/2005.
- Rego, A., & Souto, S. (2002). Comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. Anais do XXVI Encontro da ANPAD (Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração), Salvador, Brasil, 22-25 Setembro.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30-43.
- Rego, A., Souto, S., & Cunha, M. P. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 7-36.
- Ribeiro, N. Rego, A., & Cunha, M. P. (2013). *A Virtude nas Organizações: Fonte de Progresso e Sustentabilidade*. Lisboa: Sinais de Fogo.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias, aplicaciones*. México: Editora Pearson.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2011). *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14ªed. São Paulo: Editora Pearson.
- Ruiz, P., Ruiz, C., & Martínez, R. (2011). Improving the “Leader – Follower” Relationship: Top Manager or Supervisor? The Ethical Leadership Trickle-Down Effect on Follower Job Response. *Journal of Business Ethics*, 99, 587-608. doi: 10.1007/s10551-010-0670-3.
- 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*, 10(2), 9-20.
- Schaubroeck, J., Cotton, J. L., & Jennings, K. R. (1989). Antecedents and consequences of role stress: A covariance structure analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 10(1), 35-58. doi: 10.1002/job.4030100104.
- Schwepker, C H. (2001). Ethical climate’s relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54, 39-52. doi: 10.1016/S0148-2963(00)00125-9.
- Shekary, G. A., Moghadam, S. K., Adaryany, N. R., & Moghadam, I., H. (2012). The Impact of Internal Marketing on Organizational Commitment in Banking

- Industry through Structural Equation Modeling. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 18-28.
- Suma, S., & Lasha, J. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment: The case of Shkodra Municipality. *European Scientific Journal*, 9(17), 41-51.
- Tansuhaj, P., Randall, D., & McCullough, J. (1991). Applying the internal marketing concept within large organizations: as applied to a Credit Union. *Journal of Professional Services Marketing*, 6(2), 193-202. doi: 10.1300/J090v06n02_14.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37. doi: 10.1177/0018726703056001448.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142. doi: 10.2307/41166057.
- Tsai, Y. (2014). Learning organizations, internal marketing, and organizational commitment in hospitals. *BMC Health Services Research*, 14, 152-159. doi: 10.1186/1472-6963-14-152.
- Ulrich, C., O'Donnell, P., Taylor, C., Farrar, A., Danis, M., & Grady, C. (2007). Ethical climate, ethics stress, and the job satisfaction of nurses and social workers in the United States. *Social Science & Medicine*, 65, 1708-1719. doi: 10.1016/j.socscimed.2007.05.050.
- Vasconcelos, A. F. (2003). Ampliando o entendimento do marketing interno: um estudo empírico com docentes do ensino médio. *Revista de Economia e Administração*, 2(2), 34-58.
- Vasconcelos, A. F. (2005). Contribuições ao Estudo do Marketing Interno: Aplicação no ambiente de ensino superior. *Revista Eletrônica de Administração*, 11(1), 1-37.
- Wu, W., Tsai, C., & Fu, C. (2013). The Relationships among Internal Marketing, Job Satisfaction, Relationship Marketing, Customer Orientation, and Organizational Performance: An Empirical Study of TFT-LCD Companies in Taiwan. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 23(5), 436-449. doi: 10.1002/hfm.20329.

Anexos

Anexo I: Carta

Exmo(a). Diretor(a) de Recursos Humanos

Faro, 20 de dezembro de 2013

Assunto: Colaboração numa Investigação de Dissertação de Mestrado

O meu nome é Helena Sofia Pombo Alfaiate, sou aluna do Mestrado de Psicologia Social e das Organizações da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade do Algarve, e encontro-me a desenvolver a Dissertação de Mestrado, sob orientação da Professora Doutora Joana Vieira dos Santos. O presente estudo tem como objetivo a análise da liderança e as suas repercussões ao nível das atitudes e dos comportamentos dos profissionais.

Para que possamos desenvolver o estudo vimos por este meio solicitar a Vossa Excelência, autorização para a aplicação de um questionário, dirigido aos colaboradores da Vossa organização. Denotamos, desde já, que estaremos totalmente disponíveis para partilhar convosco os principais resultados que obtivermos.

Destacamos, ainda, que o preenchimento do questionário não carece de identificação, pelo que os dados fornecidos são totalmente anónimos e confidenciais. Assim, toda a informação recolhida será apenas utilizada para efeitos desta investigação, estando salvaguardado o anonimato da organização e dos respetivos colaboradores.

Por último, gostaríamos de mostrar a nossa total disponibilidade para esclarecer qualquer dúvida relativamente ao estudo, ou a necessidade de informações adicionais. Caso pretendam entrar em contacto poderão fazê-lo através dos endereços de *correio eletrónico*: sofia.alfaiate.13@gmail.com ou jcsantos@ualg.pt, bem como telefonicamente através do 913614412.

Agradecemos desde já a atenção e disponibilidade dispensada.

Aguardamos atentamente por uma resposta da vossa parte.

Com os melhores cumprimentos.



Joana Vieira dos Santos



Helena Alfaiate

Anexo II: Instrumento

Universidade do Algarve

O meu nome é Helena Sofia Pombo Alfaiate, sou aluna do Mestrado de Psicologia Social e das Organizações da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade do Algarve, e encontro-me a desenvolver a Dissertação de Mestrado, sob orientação da Professora Doutora Joana Santos.

O objetivo do presente estudo foca-se na análise da liderança e nas suas repercussões ao nível das atitudes e comportamentos dos profissionais.

Destaca-se que o preenchimento do presente questionário não carece de identificação, pelo que os dados fornecidos através do mesmo são anónimos e confidenciais, e toda a informação recolhida será apenas utilizada para efeitos desta investigação.

A sua participação é voluntária e poderá interromper assim que entender. Não existem respostas certas ou erradas, o que importa é a sua opinião. Deste modo, pedimos-lhe que seja sincero nas suas respostas. O preenchimento do questionário demora cerca de 10 minutos.

Para proceder ao seu preenchimento basta assinalar com uma **X** a opção que mais se adequa à sua situação.

Caso surja qualquer dúvida no que concerne ao estudo ou quaisquer informações adicionais referente ao mesmo, estarei disponível para esclarecer, podendo entrar em contacto através do *e-mail* a38848@ualg.pt.

Agradecemos antecipadamente a disponibilidade manifestada pois a sua colaboração é muito importante!

Helena Alfaiate

I. DADOS PESSOAIS

1. Idade: _____ anos

2. Género:

Feminino

Masculino

3. Estado Civil:

Solteiro(a)

Casado(a)

União de Facto

Viúvo(a)

Divorciado(a)

4. Nacionalidade:

Portuguesa

Outra

5. Habilitações Literárias:

(No caso de possuir mais do que uma, responda apenas à academicamente superior.)

1º Ciclo de escolaridade

2º Ciclo de escolaridade

3º Ciclo de escolaridade

Ensino Secundário

Licenciatura

Pós-Graduação

Mestrado

Doutoramento

Outra

4.1. No caso de ter respondido outra, indique qual _____

5.1. No caso de ter respondido outra, indique qual _____

6. Instituição onde trabalha _____

7. Categoria Profissional _____

8. Tempo de Serviço _____

9. Há quanto tempo trabalha na Instituição? _____

II. Instituição: Líder

2.1. Pense no seu líder. Refira em que medida as seguintes afirmações se lhe aplicam. Para o efeito, use a escala de medida de sete pontos seguinte. Refira como o líder se comporta realmente, e não como deveria comportar-se.

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

1. Assegura-se de que as suas ações são sempre éticas.	1	2	3	4	5	6	7
2. Explica quem é o responsável por quê.	1	2	3	4	5	6	7
3. Permite que os subordinados tenham influência em decisões importantes.	1	2	3	4	5	6	7
4. É sincero e honesto.	1	2	3	4	5	6	7
5. Explica o que espera de cada pessoa.	1	2	3	4	5	6	7
6. Repensa as decisões com base em recomendações das pessoas que a ele reportam.	1	2	3	4	5	6	7
7. Merece confiança, podemos acreditar nele e nas suas palavras.	1	2	3	4	5	6	7
8. Explica a cada membro da equipa o respetivo âmbito de autoridade.	1	2	3	4	5	6	7
9. Delega tarefas importantes aos subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
10. Podemos confiar nele, pois serve os interesses dos seus subordinados mais do que os seus.	1	2	3	4	5	6	7
11. Explica às pessoas o que delas espera em termos de desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
12. Não permite que outras pessoas participem nas tomadas de decisão.	1	2	3	4	5	6	7
13. Não critica os subordinados, exceto se tiver uma boa razão para tal.	1	2	3	4	5	6	7
14. Clarifica prioridades.	1	2	3	4	5	6	7
15. Procura conselho, junto dos seus subordinados, sobre a estratégia da equipa ou da organização.	1	2	3	4	5	6	7
16. Prossegue os seus próprios interesses a expensas (à custa) dos interesses dos outros.	1	2	3	4	5	6	7
17. Permite que os seus subordinados participem fortemente na definição dos respetivos objetivos de desempenho.	1	2	3	4	5	6	7

2.2. Para responder, indique o grau em que concorda ou discorda de cada afirmação.

	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 expetativas 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

III. Relação com a Instituição

3.1. Em que medida as seguintes afirmações se aplicam a si? Responda, por favor, de acordo com a seguinte escala.

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

1. Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigação para com as pessoas que aqui trabalham.	1	2	3	4	5	6	7
2. Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações.	1	2	3	4	5	6	7
3. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
4. Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
5. Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
6. Importo-me realmente com o destino da minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
7. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.	1	2	3	4	5	6	7
8. Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização.	1	2	3	4	5	6	7
9. Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam.	1	2	3	4	5	6	7
10. Sinto-me “parte da família” da minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
11. Sinto-me em dívida para com a minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
12. Continuo nesta organização porque, se saísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.	1	2	3	4	5	6	7
13. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
14. Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.	1	2	3	4	5	6	7

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

Assinale com uma **X** o número que melhor corresponder à sua escolha. Sendo que **1** corresponde a **Extremamente Insatisfeito** e **7** a **Extremamente Satisfeito**.

	Extremamente Insatisfeito						Extremamente Satisfeito
1. Em relação às suas perspetivas 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 aspetos do seu trabalho e da sua vida nesta Instituição, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7