

Ivânia Filipa Jorge Fernandes

**Liderança Ética e Marketing Interno: Contributos
explicativos para o *engagement* dos colaboradores**



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

2021

Liderança Ética e Marketing Interno: Contributos explicativos para o *engagement* dos colaboradores

**Liderança Ética e Marketing Interno:
Contributos explicativos para o *engagement* dos
colaboradores**

Mestrado em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações

Trabalho realizado sob a orientação da Prof.^a Doutora Joana Vieira dos Santos



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

2021

Liderança Ética e Marketing Interno: Contributos explicativos para o *engagement* dos colaboradores

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.

Assinatura

(Ivânia Filipa Jorge Fernandes)

Copyright by

Ivânia Filipa Jorge Fernandes

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

Liderança Ética e Marketing Interno: Contributos explicativos para o *engagement* dos colaboradores

“Sem sonhos, a vida não tem brilho. Sem metas, os sonhos não têm alicerces. Sem prioridades, os sonhos não se tornam reais. Sonhe, trace metas, estabeleça prioridades e corra riscos para executar os seus sonhos.”

Augusto Cury

Agradecimentos

A realização da presente dissertação, foi sem dúvida, uma das etapas mais desafiantes da minha vida. Neste momento de tamanha dimensão, deixo o meu mais profundo agradecimento a todos aqueles que contribuíram para esta concretização.

Primeiramente, queria agradecer à minha orientadora Professora Doutora Joana Vieira dos Santos por toda a paciência, carinho e disponibilidade neste percurso. Por acreditar no meu potencial, por não me deixar desistir, e por ter sempre uma palavra de incentivo para comigo. Sem o seu acompanhamento, este objetivo não teria sido cumprido.

Um enorme obrigada, às duas pessoas mais especiais da minha vida. O meu irmão, a minha maior fonte de motivação. Todos os dias tento mostrar-lhe que devemos batalhar pelas conquistas que ambicionamos sem nunca desistir, porque conseguimos sempre aquilo a que nos propomos. À minha mãe, a minha maior inspiração, que desempenhou um papel duplo na minha educação e que depositou um enorme esforço para que eu conseguisse chegar até aqui. Mais do que ninguém, acreditaste que eu seria capaz e este foi o maior estímulo a esta concretização. Um enorme obrigada, pelo vosso amor incondicional.

Ao meu grande suporte, Francisco, o meu namorado. Por todos os momentos de ajuda, atenção e amparo. Obrigada pelo amor, dedicação e por tudo aquilo que fazes por mim a cada dia. As palavras de gratidão que te dirijo parecem assumir uma pequenez descaracterizadora da emoção que sinto ao escrevê-las. Consegui, obrigada!

Aos pais e irmã do Francisco, que me acompanharam neste trajeto e sempre me apoiaram e incentivaram. Obrigada pelo carinho.

Expresso ainda a minha gratidão à minha avó, por todo o orgulho que manifesta por mim. E, ao meu avô, que será sempre eterno e me guia em todos os momentos. Obrigada pela força que me foi concedida nesta longa caminhada.

Finalmente, às minhas amigas, as melhores que alguém poderá desejar. Numa página não seria possível enumerar cada uma de vós. Um agradecimento gigante pela presença, compreensão, apoio e motivação.

Resumo

As relações psicológicas estabelecidas entre os indivíduos e as organizações onde estão inseridos resultam de interações sociais entre os membros organizacionais. É, neste contexto, que a dimensão ética na liderança assume uma grande relevância na dinâmica organizacional. O marketing interno, é considerado uma medida estratégica que visa a satisfação dos colaboradores de forma a fomentar a motivação, melhorando a comunicação interna, a promoção de interação entre departamentos, a cooperação interpessoal de maneira que exista uma maior retenção dos colaboradores e alcance dos objetivos organizacionais estipulados. A presente dissertação tem como objetivo compreender se os dois supramencionados influenciam o *engagement* dos profissionais ativos. O instrumento utilizado é composto por quatro escalas que analisaram os construtos que compõem este estudo. Neste sentido, aplicou-se a Escala da Liderança Ética de Hoogh e Den Hartog (2008) numa adaptação de Ribeiro, Rego e Cunha (2013); a Escala de Marketing Interno desenvolvida por Lings e Greenley (2005) adaptada por Santos e Gonçalves (2010); a Escala de bem-estar no trabalho (UWES) de Schaufeli e Bakker (2003), e a escala de Empenhamento Organizacional de Rego, Cunha e Souto (2006). Numa amostra constituída por 183 profissionais ativos verificou-se que a liderança ética e o marketing interno atuam como preditores positivos no *engagement* dos colaboradores explicando 25.8% da dimensão do *engagement* vigor; 24.9% da dimensão do *engagement* dedicação e por fim, 17.7% da dimensão do *engagement*, absorção.

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

Abstract

The psychological connections made among human beings and the companies, where they are working, come out from social interactions between the organizational members. This is the situation in which the ethical dimension from leadership has a huge relevance for the organization dynamic. The internal marketing is considered a strategic measure that aims to promote the employees satisfaction and consequently increase their motivation by improving the internal communication, the interactions promotion among company's departments, the interpersonal cooperation, all the previously mentioned will have a positive effect in retain the employees, as well as achieve the company defined goals. This dissertation has the objective to analyse the impact of these two concepts, the ethical leadership and the internal marketing, in the organization engagement level of the human assets. The methodology used is composed by four scales that analysed the concepts that compound this study. In that regard, it was applied the ethical leadership scale developed by Hoogh and Den Hartog (2008) which was adapted by Ribeiro, Rego and Cunha (2013); the internal marketing scale developed by Lings and Greenley (2005) which was adapted by Santos and Gonçalves (2010); the working well-being (UWES) from Schaufeli and Bakker (2003), and the organizational commitment scale from Rego, Cunha and Souto (2006). From a sample with 183 active workers it was possible to confirm that an ethical leadership and the internal marketing are positive predictors in employees engagement explaining 25.8% of the engagement vigor dimension; 24.9% of the engagement dimension, dedication and finally, 17.7% of the engagement dimension, absorption.

Key Words: Ethical Leadership, Internal Marketing, Engagement, Organizational Commitment

Índice

Introdução.....	1
Capítulo 1.Revisão da Literatura.....	3
1.1.Liderança	3
1.1.1. Definição do conceito Liderança	3
1.1.2. Definição do conceito de Liderança Ética	4
1.1.3. Modelo Conceptual de Liderança Ética	6
1.1.4. Consequentes da Liderança Ética nas organizações	8
1.2.Marketing interno	9
1.2.1. Definição do conceito de Marketing Interno.....	9
1.2.2. Modelo Conceptual de orientação para Marketing Interno.....	10
1.2.3. Consequentes do marketing interno.....	12
1.3. <i>Engagement</i>	14
1.3.1. Definição do conceito <i>Engagement</i>	14
1.3.2. Modelo Conceptual Work Engagement	15
1.3.3. Consequentes de <i>engagement</i>	16
1.4.Empenhamento Organizacional	17
1.4.1. Definição do conceito de Empenhamento Organizacional	18
1.4.2. Modelo Conceptual de Empenhamento Organizacional.....	19
1.4.3. Consequentes do Empenhamento Organizacional	20
Capítulo 2. Enquadramento Metodológico	22
2.1.Objetivos e Hipóteses do estudo.....	22
2.2.Caracterização da Amostra.....	24
2.3.Instrumento.....	24
2.3.2.Escala de Liderança Ética (De Hoogh & Den Hartog, 2008)	25
2.3.4. Escala de <i>Engagement</i>	26
2.3.5. Escala de Empenhamento Organizacional	26

Liderança Ética e Marketing Interno: Contributos explicativos para o *engagement* dos colaboradores

2.4.Procedimento.....	27
Capítulo 3. Resultados.....	28
3.1.Análise Descritiva.....	28
3.1.1. Análise descritiva Liderança Ética.....	28
3.1.2. Análise descritiva Marketing Interno.....	28
3.1.3. Análise descritiva <i>Engagement</i>	29
3.1.4. Análise descritiva Empenhamento.....	29
3.2.Análise Correlacional.....	29
3.3.Análise Inferencial.....	32
3.3.1. Análise da Regressão Linear Simples.....	32
3.3.2. Análise da Regressão Hierárquica entre Liderança Ética, Marketing Interno e Empenhamento sobre a dimensão de <i>engagement</i> vigor.....	32
3.3.3. Análise da Regressão Hierárquica entre Liderança Ética, Marketing Interno e Empenhamento sobre a dimensão de <i>engagement</i> dedicação.....	34
3.3.4. Análise da Regressão Hierárquica entre Liderança Ética, Marketing Interno e Empenhamento sobre a dimensão de <i>engagement</i> absorção.....	36
3.4.Discussão de Resultados.....	38
Conclusão.....	43
Anexos.....	55

Índice de Tabelas

Tabela 1.1: Tendências no estudo da liderança.....	3
Tabela 1.2: Analogia entre as dimensões de Liderança Ética.....	7
Tabela 1.3: Comportamentos orientados para o mercado interno.....	12
Tabela 3.1: Estatística descritiva para as dimensões de liderança ética	28
Tabela 3.2: Estatística descritiva para as dimensões de marketing interno	28
Tabela 3.3: Estatística descritiva para as dimensões de engagement	29
Tabela 3.4: Estatística descritiva para as dimensões de empenhamento	29
Tabela 3.5: Análise correlacional entre variáveis	31
Tabela 3.6: Regressão hierárquica entre a liderança ética, o marketing interno e o empenhamento sobre o engagement, vigor.....	33
Tabela 3.7: Regressão hierárquica entre a liderança ética, o marketing interno e o empenhamento sobre o engagement, dedicação	35
Tabela 3.8: Regressão hierárquica entre a liderança ética, o marketing interno e o empenhamento sobre o engagement, absorção	37

Introdução

O capital humano é considerado o ativo mais importante de uma organização e contribui diretamente para a boa execução dos processos e alcance dos objetivos maximizando os benefícios para as organizações. Por este motivo, torna-se evidente uma maior adoção de estratégias focadas nos ativos humanos. Os líderes, em conformidade com o desenvolvimento estratégico da organização, ambicionam uma gestão que acrescente valor, vantagens competitivas e sustentáveis (Vetráková et al., 2015). É neste contexto, que ao longo dos últimos anos o conceito de ética vem a revelar uma crescente importância no contexto organizacional, despertando o interesse não só dos investigadores que se dedicam ao tema, mas também, dos líderes corporativos (Kacmar et al., 2013).

Embora não seja fácil definir com exatidão a liderança ética ainda que existam diversas definições para este constructo, uma das que apresenta maior consenso é a de Brown et al. (2005), considera-a uma conduta normativamente apropriada por meio de ações e relações interpessoais do líder e a sua promoção através da comunicação, do reforço e da decisão. O líder ético lidera com base em princípios morais e inspira os seus seguidores a assumirem uma semelhante conduta o que leva a que os colaboradores expressem uma maior confiança no seu líder e por sua vez, aumentam o seu compromisso perante a organização e pelos seus objetivos impactando positivamente o desempenho organizacional (Demirtas & Akdogan, 2014; Wang & Xu, 2019). Neste sentido, é expectável que a liderança ética represente uma significativa influência sobre os aspetos fundamentais ao funcionamento das organizações.

É perceptível que do ponto de vista organizacional, o envolvimento dos colaboradores é uma parte imprescindível para garantir a sua retenção. E por isso, é necessário que se implementem medidas estratégicas que cativem os colaboradores. De acordo com esta perspectiva as organizações devem compreender que em primeiro lugar é necessário alcançar o cliente interno, ou seja, os trabalhadores, para posteriormente alcançar-se o cliente externo, e para isso, é indispensável que seja implementado o marketing interno (Azêdo & Alves, 2013). Torna-se fulcral que as organizações tenham em consideração as questões relacionadas com o trabalho e com as relações internas. É imprescindível a orientação para o mercado interno que permite estimular a motivação, mobilização e gestão dos membros organizacionais com a finalidade de disseminar valores orientados para a satisfação do cliente externo, consistindo numa potencial estratégia para desenvolver e fortalecer o empenhamento organizacional (Reis et al., 2018).

Liderança Ética e Marketing Interno: Contributos explicativos para o *engagement* dos colaboradores

É através do exposto que o *engagement*, se encontra frequentemente associado à liderança ética e ao marketing interno. Este construto é um dos mais estudados na área do comportamento organizacional e tende a ser descrito como positivo e com uma forte ligação ao nível de entusiasmo e desempenho na realização das tarefas (War & Inceoglu, 2012). É ainda associado a características consideradas positivas na execução das funções tais como proatividade, iniciativa pessoal, pré-disposição e superação de expectativas apresentando um elevado sentimento de pertença à organização e lealdade perante as mesmas, que se revelam essenciais para o sucesso organizacional.

A presente investigação pretende contribuir para a literatura das variáveis em análise mostrando a influência positiva das mesmas relativamente ao empenhamento dos colaboradores.

Perante os aspetos mencionados anteriormente, e tendo em conta os objetivos propostos, esta dissertação encontra-se estruturada em quatro capítulos.

No capítulo 1 é realizada a revisão da literatura, é realizado o enquadramento teórico dos conceitos propostos no tema dissertação. Assim sendo, primeiramente é abordado o conceito de liderança de forma enquadrar a liderança ética que é posteriormente aprofundada. Seguidamente é abordado o conceito de marketing interno, segue-se o conceito de *engagement*. e por fim, é descrito o empenhamento organizacional. No capítulo 2, apresenta-se o enquadramento metodológico, no qual são apresentados os objetivos e as hipóteses de investigação. Na metodologia, a descrição da amostra, descrição dos métodos para recolha e análise de dados acompanhados da respetiva explicação e o procedimento utilizado. O capítulo 3 é composto pela apresentação, análise e discussão de resultados. Por último, são apresentadas as principais conclusões do estudo realizado e uma reflexão relativamente a algumas limitações da presente investigação que possam ter condicionado os resultados obtidos e neste âmbito algumas sugestões para investigações futuras.

Capítulo 1. Revisão da Literatura

1.1. Liderança

Definir o conceito de liderança é um princípio fundamental à contextualização deste estudo. Desta forma, é inicialmente abordado o conceito de liderança e posteriormente o conceito de liderança ética, de modo a alcançar uma melhor compreensão e enquadramento do tema proposto.

1.1.1. Definição do conceito Liderança

O conceito de liderança, tem sido alvo de inúmeras investigações e discussões. A proliferação de estudos a nível teórico, empírico e experimental em torno deste tema possibilitou o esclarecimento do conceito sem, no entanto, chegarmos a uma definição definitiva. Ao longo dos anos foram diferentes as abordagens direcionadas a este conceito e a sua evolução é demonstrada na Tabela 1.1, dividindo-se cronologicamente em quatro períodos da história realizados de acordo com as conceptualizações de diversos autores.

Tabela 1.1

Tendências no estudo da liderança (Fonte: Rego & Cunha, 2016)

Período	Abordagem	Pressuposto
Até finais dos anos 40	Teoria dos traços	A liderança e uma capacidade inata
Finais dos anos 40 até anos 60	Teoria comportamental	A eficácia da liderança está relacionada com o comportamento do líder
Finais anos 60 até início anos 80	Teoria contingencial	A eficácia da liderança é influenciada por aspetos situacionais
Início dos anos 80	Novas abordagens da liderança	A liderança depende da visão do líder

Atualmente, a liderança é encarada como o processo de influência em que alguém, individual ou coletivamente, conduz outras pessoas a atuar em direção a objetivos comuns. Para estes autores, a liderança ocorre por meio de um processo de influência para fazer aquilo que é benéfico para a organização e os próprios indivíduos. O líder ideal, por definição, é aquele que através da elevada confiança, otimismo e espírito de sacrifício suscita foco e empenho nos outros transmitindo-lhes o seu saber e experiência de forma que partilhem da mesma visão (Rego & Cunha, 2016).

Liderança Ética e Marketing Interno: Contributos explicativos para o *engagement* dos colaboradores

Neste seguimento, uma das definições mais completas e reconhecidas pertence à Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE), mencionada por Rego e Cunha (2010), que define a liderança como a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações.

Deste modo, podemos compreender a liderança como a aptidão para influenciar em prol de metas e objetivos de forma a alcançar o sucesso organizacional. Todas as organizações têm objetivos, mas para que estes sejam atingidos com sucesso é necessário que exista a capacidade de influência de um membro do grupo sobre os outros (Chandra & Priyono, 2016).

Face ao exposto, concluiu-se que, da vasta panóplia de estudos sobre a temática, a maioria assume a liderança como um processo interativo de influência, composto por líderes e seguidores com uma orientação definida para o alcance dos objetivos traçados (Hoagland, 2015). O sucesso de uma organização representa o sucesso de uma ou mais posições hierarquicamente superiores que apresentam uma visão e integridade determinantes para o sucesso organizacional, estando os resultados a nível organizacional profundamente ligados à eficácia da liderança, que representa uma característica básica e fundamental para o desempenho organizacional (Amagoh, 2009). A liderança é um fator imprescindível para o sucesso de qualquer organização e departamento que a compõem, de modo a seguir a visão estabelecida e alcançar conjuntamente as metas e objetivos da mesma (Robbins & Judge, 2013).

Tendo por base o enquadramento teórico exposto previamente, a liderança assume um papel indispensável no planeamento, organização, controlo e direção de todas as componentes organizacionais. E, apesar das perspetivas confirmarem a dificuldade em definir o conceito de liderança, todas partilham da conceção de que o líder ideal é aquele que possui determinadas traços pessoais e valores éticos (Beltiski & Liversage, 2019).

Como mencionado anteriormente, no âmbito da investigação proposta será aprofundado o conceito de liderança ética, a qual tem vindo a assumir mais recentemente uma crescente relevância.

1.1.2. Definição do conceito de Liderança Ética

O conceito de liderança ética tem despertado, cada vez mais, interesse por parte dos investigadores devido à manifestação de fragilidades a nível organizacional derivados na sua maioria, de falhas éticas ocorridas pela não adequação dos comportamentos às normas pré-estabelecidas, essencialmente por parte dos líderes (Hartog, 2015; Batista & Santos, 2015).

Liderança Ética e Marketing Interno: Contributos explicativos para o *engagement* dos colaboradores

Embora o interesse por este tema seja mais notório nos últimos anos, facilmente conseguimos perceber a importância da componente ética na responsabilidade de liderar.

De acordo com Brown et al. (2006), a Liderança Ética traduz-se na demonstração de condutas normativas apropriadas sobre ações pessoais e relações interpessoais promovendo essa mesma conduta por meio de uma comunicação bidirecional, reforço e tomada de decisão. Para uma melhor compreensão da definição proposta pelos autores referidos, torna-se indispensável a sua análise. No que diz respeito às condutas normativas apropriadas, os autores referem-se aos elementos morais dos líderes éticos que possuem traços de personalidade, nomeadamente, responsabilidade, honestidade, confiança, e equidade nas próprias ações (Piccolo et al., 2010). Relativamente à promoção dessa mesma conduta por meio de uma comunicação bidirecional, reforço e tomada de decisão, os líderes éticos transmitem as implicações da ética de forma a garantir comportamentos éticos e positivos proporcionando recompensas ou adotando medidas de punição por atividades antiéticas (Brown et al., 2006).

Nesta sequência, os autores acima mencionados identificam três dimensões integrantes da Liderança Ética referidos na definição que propõem: a comunicação bilateral que representa as particularidades dos líderes éticos que os distinguem dos restantes líderes através de características como a transparência e abertura na comunicação que conferem condutas éticas e satisfatórias à sua equipa. O reforço, que concerne nos padrões éticos estabelecidos tendo por base a justiça através de recompensas utilizadas para estimulação da conduta ética e punições para quem não segue tais condutas. Por último, a tomada de decisão, em que os líderes éticos são conscientes das consequências éticas da tomada de decisão e escolhas justas que são observadas e seguidas por todos os ativos pertencentes à organização.

Apesar da definição de Brown et al. (2006), ser a mais conhecida neste tema, diversos foram os autores que se dedicaram à sua conceptualização e que assumem a liderança ética como um conceito intimamente ligado a um conjunto de traços pessoais do líder. Nomeadamente, Treviño et al. (2003) e Brown et al. (2006), que sublinham que o líder deve possuir características como honestidade, consideração e integridade que faz com que sejam percebidos como justos e credíveis, revelando preocupação para com os subordinados e responsabilidade social. Outro aspeto igualmente importante segundo os autores é identidade moral do líder traduzida pela capacidade de influenciar o comportamento ético dos seguidores. Um líder que demonstre os seus valores e virtudes, assentes em princípios morais, consegue captar a atenção dos seus subordinados que ao observarem a sua conduta ética conseguem

reconhecer qual o comportamento mais adequado a adotar (Chughtai et al., 2015; Bai et al., 2019).

Howe et al. (2014), realçam comumente a importância da identidade moral do líder no processo de liderança, que através da exibição dos seus comportamentos moralmente aceites, promovem a ética através da sua liderança e subsequentemente compreensão e reconhecimento por parte dos colaboradores sobre a importância de seguir esses mesmos comportamentos sendo fundamental para fomentar elevados padrões de desempenho e satisfação. Os líderes éticos devem revelar autenticidade para com os próprios e para com os indivíduos do respetivo seio organizacional, manifestando atitudes de otimismo, resiliência, honestidade e correta moralidade. A presença destas características nos líderes tem repercussões para toda a organização, que refletem efeitos positivos no comportamento e desempenho dos colaboradores, tais como, aumento do empenhamento organizacional dos colaboradores fruto de sentimentos de orgulho, preocupação com o seu futuro na empresa e partilha de valores, aumento da satisfação e, bem-estar psicológico (Hartog, 2015; Bedi et al., 2016).

Perante o exposto, reconhece-se que os princípios éticos devem estar presentes em todas as organizações e níveis hierárquicos que a compõem, em que existe consciencialização por parte do líder em adequar a sua conduta aos códigos morais promovendo um ambiente de justiça organizacional influenciando o comportamento ético dos seus colaboradores (Neves et al., 2016). É, neste sentido, perceptível que a liderança deve possuir uma forte componente ética, uma vez que o líder tem de assumir um conjunto de valores assim como, compromisso para com os colaboradores e organização. Este tipo de comportamento esperado por parte do líder, denota o impacto que os líderes conseguem alcançar na sua equipa, exercendo a sua influência no sentido de estes se sentirem comprometidos com o seu trabalho e com a organização, demonstrando maior dedicação no exercício das suas funções (Saks & Gruman, 2014).

1.1.3. Modelo Conceptual de Liderança Ética

A presente investigação privilegiou do modelo desenvolvido por De Hoogh e Den Hartog (2008) que retomaram as dimensões distinguidas por Brown et al. (2005) expostas anteriormente, apesar de, atribuírem identificações distintas conforme demonstrado na Tabela 1.2.

Tabela 1.2

Analogia entre as dimensões de Liderança Ética de Brown et al. (2005) e de De Hoogh e Den Hartog (2008)

Brown, Treviño e Harrison (2005)	De Hoogh e Den Hartog (2008)
Comunicação bilateral	Clarificação do papel dos subordinados
Reforço	Moralidade e justiça
Tomada de decisão	Partilha de poder

Os autores investigaram a liderança ética como um construto multidimensional, em que sugeriram como constituintes dos comportamentos éticos, a forma de agir de que deve ser justa demonstrando consistência e integridade, a promoção de condutas éticas, preocupação com os indivíduos e liberdade para que os subordinados tenham voz nas decisões (Brown et al., 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2008, 2009; Den Hartog & De Hoogh, 2009).

De Hoogh e Den Hartog (2008), consideram assim que a liderança ética pode ser medida através nas expostas:

Moralidade e justiça: O líder assumem um tratamento de justiça com os outros, procede com integridade, mostram-se confiáveis e honestos, não exprimem favoritismos e responsabilizam-se pelas suas próprias ações;

Partilha de poder: O líder partilha do seu poder e possibilita os subordinados a expressarem-se, participando nas suas decisões demonstrando compreensão sobre as suas preocupações e pensamentos;

Clarificação do papel dos subordinados: O líder é transparente com os colaboradores e clarifica quais são as respetivas expectativas e responsabilidades. Através desta transparência os colaboradores tomam conhecimento quanto aquilo que é esperado dos mesmos.

De Hoogh e Den Hartog (2008) constataram que existe uma relação positiva entre os líderes que adotam as dimensões acima descritas e o comportamento dos colaboradores. Nesta perspetiva, o líder socialmente responsável, íntegro, moral e que, partilhe o seu poder, impulsiona, por meio da inclusão de normas éticas que são geradoras de confiança, comportamentos positivos e providenciam boas relações sociais (Brown et al., 2006). Neste sentido, os colaboradores sentem-se valorizados, aumentam a sua produtividade e,

reciprocamente, ao perceberem o líder como ético melhoram o seu desempenho com fim ao alcance dos objetivos organizacionais.

1.1.4. Consequentes da Liderança Ética nas organizações

É consensual nos dias de hoje, afirmar que a ética desempenha um papel fulcral no contexto organizacional e tem vindo a demonstrar-se indispensável no que diz respeito à influência dos líderes sobre os subordinados (Hartog, 2015). É, neste sentido, que a liderança ética nas organizações tem um impacto substancial nas mesmas, e dado que a relação que se estabelece entre posições hierarquicamente superiores com os colaboradores pode ser determinante para a obtenção de sucesso organizacional, a sua inclusão e operacionalização é de facto, fundamental.

Um dos consequentes positivos mais apontados à liderança ética segundo os investigadores, é a satisfação dos colaboradores relativamente às funções desempenhadas. A perceção de um tratamento baseado na ética influencia de forma positiva a satisfação dos ativos humanos que resulta num aumento do bem-estar dos mesmos (Yang, 2014). O aumento do nível de desempenho assim como o aumento do nível de compromisso são também, segundo Elsetouhi et al. (2018), uma das vantagens resultantes da liderança ética. De acordo com os autores, quando os colaboradores percebem que os valores e princípios do líder estão alinhados com as suas ações, existe um aumento da confiança nesse líder e, ao sentirem um tratamento ético, sentem-se obrigados a devolver esse mesmo comportamento positivo à organização a que pertencem, aumentando os seus padrões de desempenho. Assim, o ambiente de confiança, integridade e lealdade proporcionado pelos líderes aos colaboradores, fortalece o vínculo entre ambas as partes e aumenta consequentemente o nível de comprometimento face à organização.

Outro benefício resultante deste tipo de liderança é a influência positiva que exerce sobre a confiança dos colaboradores para com os seus líderes (Rivers et al., 2018). Ao contribuir para um maior clima de confiança, este tipo de liderança permite uma maior abertura à comunicação aos trabalhadores para transmitirem as suas opiniões, sugestões e preocupações referentes à organização. Contudo, para que exista uma maior disponibilidade à adoção deste comportamento o ambiente tem de ser propício para tal, evidenciando-se o clima organizacional ético o mais propício ao efeito (Bai et al., 2019).

Ao resultar nos benefícios mencionados anteriormente, como o aumento do nível de desempenho, o bem-estar, a satisfação e confiança, considera-se a liderança ética como um preditor de compromisso organizacional, e quer isto dizer que, os colaboradores demonstram

uma maior tendência em permanecer na organização reunindo os esforços necessários à concretização dos objetivos traçados (Wang et al., 2017).

Posto isto, é possível afirmar que inculcar uma cultura de liderança ética reúne inúmeras consequências positivas tanto para os trabalhadores como para a organização e clientes, e por isso, a sua institucionalização revela-se bastante pertinente para o êxito organizacional. Ao garantir a disseminação de valores éticos pelo exemplo do topo da hierarquia, ou seja, o líder, os trabalhadores são incentivados a comportar-se da forma mais correta e de acordo com aquilo que é melhor para as partes envolvidas aumentando a qualidade do serviço prestado, o que por conseguinte, conduz a um aumento da satisfação dos consumidores, assim como, a imagem positiva da organização, a sua eficácia, eficiência e lucro (Su, 2014; Ahn et al., 2018).

1.2. Marketing interno

A capacidade de resposta e a capacidade para antecipar cenários mostram-se como uma condição para que as organizações atinjam o sucesso, melhorando a capacidade de decisão de forma a conseguirem responder prontamente às necessidades e exigências do mercado. O sucesso, tem como fator dependente o desempenho dos colaboradores e por esse motivo, cada vez mais existe uma preocupação crescente sobre o investimento nos recursos humanos (Tang et al., 2020).

1.2.1. Definição do conceito de Marketing Interno

Uma das estratégias primordiais para o sucesso organizacional é o investimento ao nível dos recursos humanos e no seu desempenho (Saheb et al., 2020). Neste sentido, revela-se a importância do marketing interno, uma ferramenta de gestão e de serviço focada nos colaboradores com o objetivo de motivar e orientar os seus comportamentos de forma a prestar um serviço de qualidade (Tang et al., 2020).

Nas últimas décadas o conceito de marketing interno tem vindo a ser definido como um conjunto de ações que são dirigidas aos colaboradores como método para capacitar, motivar, treinar e desenvolver os mesmos, instituindo a promoção de valores com orientação para a qualidade do serviço para atender às expectativas do cliente externo, conciliando com os objetivos organizacionais de forma a alcançá-los (Suprihanto et al., 2018; Saheb et al., 2020). Esta ferramenta é considerada atualmente, um domínio de gestão dos colaboradores para alcançar-se os objetivos organizacionais, considerando os colaboradores como o primeiro mercado de uma organização (Tang et al., 2020). Desta forma, para obter-se um serviço de

Liderança Ética e Marketing Interno: Contributos explicativos para o *engagement* dos colaboradores

qualidade, os colaboradores devem estar motivados o significa que a implementação de estratégias de marketing interno deve anteceder ao marketing externo (Tang et al., 2020).

Apesar da crescente literatura existente sobre o marketing interno, este não está presente como prática corrente na maioria das empresas. Embora a sua implementação correta seja reconhecida como um mecanismo para alcançar o sucesso, a maioria das organizações não coloca em prática este procedimento pelo facto de não reconhecerem o seu efeito e sobretudo, pelo facto de existir uma grande variedade de definições (Sousa et al., 2014). O marketing interno expressa-se como um esforço planeado com objetivo definido de proporcionar satisfação ao cliente, através da criação de processos como motivar, alinhar, integrar, implementar estratégias e orientar os colaboradores, caracterizando-se por ser um recurso que permite o alinhamento estratégico entre os profissionais e o marketing (Ahmed & Rafiq, 2002).

De facto, os colaboradores são os primeiros a contactar com o cliente externo quando estes pretendem adquirir algum produto ou serviço, e por isso devem estar preparados para identificar as necessidades dos clientes de modo a satisfazê-las, sendo por isso, uma parte integrante do sucesso organizacional. Numa continuação desta linha de pensamento aplicável ao cliente externo, torna-se evidente a importância desta mesma visão sobre o cliente interno, ou seja, da aplicação do marketing interno (Conceição, 2012). Conclui-se assim, que conceito de marketing interno emerge, como uma preocupação fundamental direcionada à satisfação das respetivas necessidades das organizações e dos seus colaboradores, em que os recursos humanos assumem um papel indispensável para uma maior distinção face à concorrência, atuando numa melhor perceção sobre o mercado organizacional inteiro. Na verdade, as organizações que apresentam excelência no serviço prestado não são as que detêm a mais avançada e sofisticada tecnologia, mas sim as que extraem o máximo proveito das suas tecnologias atuais, sendo o fator humano o que se encontra por de trás de todos os aspetos referidos (Chiavenato, 2005).

1.2.2. Modelo Conceptual de orientação para Marketing Interno

Lings (2004), numa tentativa de operacionalizar o conceito de marketing interno, desenvolveu o modelo de orientação para o mercado interno que do ponto de vista teórico representa um novo conceito que está nitidamente relacionado com os modelos de orientação para o mercado externo e é composto por três dimensões comportamentais e respetivas atividades que as explicitam:

Liderança Ética e Marketing Interno: Contributos explicativos para o *engagement* dos colaboradores

(a) Pesquisa de Marketing Interno: Identificar as trocas de valor, condições externas ao mercado dos trabalhadores, segmento de mercado interno e estratégias para cada segmento;

(b) Comunicação Interna: Entre administração e colaboradores e líderes sobre os desejos e necessidades dos trabalhadores;

(c) Capacidade de Resposta: Vagas destinadas a satisfazer as necessidades dos trabalhadores, sistemas de bônus e salários, consideração de gestão e formação.

A orientação para o mercado interno terá implicações positivas no que diz respeito a determinados aspetos internos de desempenho organizacional, tais como a motivação, a retenção, moral, satisfação dos colaboradores e comprometimento organizacional (Lings, 2004). Por sua vez, o mesmo autor pressupõe também que estas variáveis relacionadas a aspetos internos de desempenho terão um impacto direto na orientação para o mercado externo da organização e em aspetos externos ao desempenho como a satisfação do cliente, retenção do cliente e lucro.

Lings e Greenley (2005) considerando diversos ambientes, operacionalizaram e desenvolveram o modelo de orientação para o mercado interno para o contexto de transações entre empregadores e trabalhadores. Este conceito é encarado pelos mesmos como equivalente interno à orientação para o mercado no contexto externo que envolve a criação e distribuição de informação a respeito das necessidades e desejos dos colaboradores e o planeamento e implementação de respostas adequadas a essas necessidades e desejos.

Segundo os autores acima mencionados, o conceito de orientação para o mercado interno é composto três dimensões: (1) criação de informação formal ou informal que é composta por três elementos principais nomeadamente, a identificação das perceções dos funcionários acerca dos seus inputs nos seus empregos, a identificação das perceções dos funcionários acerca dos outputs e a identificação das perceções dos funcionários acerca da equidade destas trocas; (2) disseminação de informação e (3) resposta; conforme ilustra abaixo (Tabela 1.3).

Tabela 1.3

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

(1) Criação de Informação	(2) Disseminação da informação	(3) Resposta
Comunicação Formal: Trocas de valor, condições do mercado externo, atitudes e valores dos colaboradores.	Ofertas de serviço, necessidades dos consumidores, benefícios e características dos produtos e serviços, estratégias e objetivos corporativos.	Empregos desenho para a satisfação das necessidades dos colaboradores, incentivos, salários, prémios, consideração da gestão.
Comunicação Informal: Trocas de valor, condições do mercado externo, situações pessoais, fatores individuais.		

O objetivo deste modelo consistia no desenvolvimento de um instrumento viável, para medir a orientação para o mercado interno, identificar as relações entre este conceito e determinados fatores organizacionais tais como as atitudes, retenção e condescendência dos colaboradores. Lings e Greenley (2009) concluíram que, a crescente preocupação com o mercado interno e clientes internos incentiva o desenvolvimento por parte dos colaboradores de comportamentos e atitudes compatíveis com a identidade organizacional e conseqüentemente a manifestação de um maior desempenho nas suas funções.

1.2.3. Conseqüentes do marketing interno

No mercado atual, os consumidores têm cada vez mais oferta e opções de escolha no que toca a produtos e serviços e por conseqüência, a competição aumenta cada vez mais. Por este motivo, intensifica-se a necessidade por parte das empresas de se distinguirem, tornando-se essencial uma gestão baseada na valorização dos ativos humanos para estabelecer esse fator diferenciador (Rodrigues et al., 2016). A preocupação com o elemento humano é um dos aspetos mais relevantes do marketing interno, sendo os colaboradores reconhecidos como um meio para alcançar o sucesso (Wagner, 2020).

Liderança Ética e Marketing Interno: Contributos explicativos para o *engagement* dos colaboradores

Seguindo o enquadramento de valorização humana, a implementação de programas de marketing que envolvam os seus clientes internos à estrutura organizacional impulsionam a constituição de um processo de adequação da empresa ao mercado envolvente tornando-a competitiva. A noção do cliente interno, deve focar-se na satisfação das suas necessidades e desejos pela aplicação do marketing interno (Mainardes & Cerqueira, 2015). Deste modo, a orientação supramencionada é considerada um pré-requisito para atender aos desejos e necessidades do cliente externo proporcionando a sua respetiva satisfação (Sousa et al., 2014). Assim, atender às necessidades de satisfação dos colaboradores possibilita o desenvolvimento das capacidades para satisfazer as necessidades do cliente externo o que consequentemente gera uma vantagem competitiva à organização (Mainardes & Cerqueira, 2015).

Para além da satisfação, o marketing interno atua sobre a motivação, desempenho, comprometimento e retenção dos colaboradores. Ao proporcionar-lhes a oportunidade de terem uma participação ativa na organização sob um tratamento imperativo de honestidade e atenção, os mesmos percecionam-se como capazes e motivados a contribuir eficazmente para o sucesso organizacional, aumentando a sua produtividade para alcançar os objetivos definidos (Mouta, 2014). Por consequência, em virtude da respetiva participação ao nível do planeamento e o nível de decisões estratégicas promove-se uma maior lealdade para com a organização. Com isto, os colaboradores adquirem uma maior autonomia demonstrada por tentativas de resolução de questões voluntariamente percecionando-se com uma maior responsabilidade. Pelo exposto, assiste-se a um impacto positivo no comprometimento organizacional o que por sua vez, proporciona uma maior mobilização dos ativos na organização (Acaray et al., 2016; Kim et al., 2016).

Em suma, pode constatar-se que o ponto fulcral do marketing interno é a relação entre a empresa e o cliente interno, que irá refletir-se na relação que será estabelecida entre empresa e cliente externo (Kotler, 2012). Ou seja, a empresa deve adequar a forma de tratamento do cliente interno de acordo com o que pretende oferecer ao cliente externo, para que estes sejam tratados de igual forma, contribuindo de forma afetiva para o comprometimento dos colaboradores e satisfação dos clientes (Kim et al., 2016).

Seguir o princípio de que os colaboradores devem ser tratados como clientes internos é uma atitude inteligente e socialmente responsável que fará com que haja retenção de capital humano. O investimento no capital humano é indispensável para garantir a competitividade no mercado, sendo que, a adoção de uma política de marketing interno eleva a satisfação dos

colaboradores contribuindo para o aumento da produtividade e qualidade dos serviços prestados (Silva, 2013). Assim, podemos concluir que a implementação destas, cujo objetivo é desenvolver no ativo humano uma consciência de compromisso para com o serviço prestado e para com o cliente, considerando a suas necessidades, implica repercussões positivas na satisfação dos profissionais ativos e como resultado, uma maior eficácia e qualidade na prestação de serviços da organização.

1.3.Engagement

O *engagement*, tem despertado interesse no seio organizacional e, embora seja um tema conhecido há vários anos, foi mais recentemente que se assistiu a um maior investimento na procura do seu significado tendo em conta os potenciais benefícios que pode representar para as organizações (Meyer & Maltin, 2010).

1.3.1. Definição do conceito *Engagement*

O *engagement* é um conceito difícil de mensurar, tratando-se de um constructo bastante complexo tendo em conta que é influenciado por diferentes fatores, tais como, a personalidade, experiências, valores e objetivos de cada pessoa (Einolander, 2016).

A sua natureza remonta aos anos 90, em que o *engagement* caracterizava-se pelo envolvimento do colaborador para com as suas funções, expressando-se através das suas capacidades cognitivas, físicas e emocionais durante o desenvolvimento das suas funções, permitindo uma maior conexão com o seu trabalho. O mesmo autor assumiu que, trabalhadores com elevados níveis de *engagement*, colocam mais esforço, empenho e dedicação na execução das suas funções pelo motivo de se identificarem com o trabalho que desempenham. Neste sentido, os resultados provenientes do *engagement* refletem crescimento e desenvolvimento pessoal e organizacional, em concreto na qualidade do desempenho (Kahn, 1990).

Numa perspetiva mais recente, o *engagement* é retratado como um estado positivo da mente caracterizado por elevados níveis de rigor, determinação, autorrealização, e dedicação traduzidos por sentimentos de orgulho, inspiração, entusiasmo e significado pelo respetivo trabalho (Demirtas et al., 2017).

De acordo com esta conceptualização, os colaboradores *engaged* são caracterizados por uma forte energia e eficácia no que diz respeito às suas funções, percecionando-se como capacidade para enfrentar as exigências do trabalho. Apresentam ainda, um forte sentimento de pertença à organização, fidelidade para com a mesma e um maior rendimento do que aquilo que lhes é

exigido. Portanto, apresentam assim, uma elevada capacidade de resposta adequada a situações de mudança e adaptação a novas situações (Schaufeli & Bakker, 2010).

Para além do demonstrado, o *engagement* tem vindo a ser definido como uma antítese do *burnout* considerados dois polos extremos e opostos de um estado emocional contínuo (Bakker, 2007). Neste sentido, o *burnout* representa um estado mental negativo persistente em relação ao trabalho e caracteriza-se pela exaustão que pode ser descrita pelo esgotamento emocional em que há um reconhecimento de que não possui força para realizar o trabalho, atitudes de despersonalização através de atitudes de distanciamento social em relação ao trabalho caracterizando-se por comportamentos desprovidos de afetividade, baixa realização pessoal, mal-estar, sentimentos de incompetência e falta de motivação o que por sua vez, influencia a satisfação e eficiência no trabalho (Maslach et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). Em contrapartida, o *engagement* revela-se pela elevada energia, elevada identificação, elevada motivação, entusiasmo, satisfação, produtividade e compromisso constituindo um estado mental positivo (Schaufeli & Salanova, 2014). Posto isto, o *burnout* é visto como responsável pelo aparecimento de alguns problemas profissionais como absentismo ou turnover, enquanto o *engagement* surge como uma perspectiva de vitalidade e incremento de resultados (Salanova et al., 2010).

Tendo em consideração o descrito, o *engagement* traduz experiências e emoções positivas que devem facilitar comportamentos igualmente positivos, tais como, uma maior ligação para com a organização e sentimentos de pertença à mesma, aumento da satisfação e desempenho, e uma menor probabilidade de abandono do posto de trabalho (Alarcon & Edwards, 2011).

À face do exposto, o *engagement* pode então ser caracterizado como um estado afetivo-emocional que implica que o colaborador esteja envolvido com as suas funções e, apesar de não se focar num objeto, evento, indivíduo ou comportamento, reflete um estado mental persistente no tempo que tem como resultado um esforço extraordinário que é praticado para ir além da descrição funcional do seu trabalho (Schaufeli, 2013). Posto isto, representa um fenómeno positivo para os membros organizacionais e, cumulativamente, para as organizações constituindo um indicador chave para o seu sucesso.

1.3.2. Modelo Conceptual Work Engagement

O modelo de Schaufeli e Bakker (2003) é considerado um instrumento de referência para avaliar o *engagement*, e por isso, a elegida para a presente investigação é a Utrecht Work Engagement Scale (UWES) elaborada pelos mesmos.

Liderança Ética e Marketing Interno: Contributos explicativos para o *engagement* dos colaboradores

Os autores defendem que o *engagement* é um estado afetivo-emocional de natureza motivacional e social que está intimamente ligado ao trabalho e às funções, revelando-se um estado positivo da mente que integra três componentes preditivos de resultados organizacionais significativos, incluindo a produtividade e o desempenho de cada colaborador: vigor, dedicação e absorção.

O vigor, fator comportamental, representado por elevados níveis de energia que refletem a vontade de investir no trabalho e, pela resiliência mental que diz respeito à persistência face às adversidades. A dedicação, fator emocional, que se refere ao forte envolvimento do colaborador, experienciando um sentido de significado, orgulho, inspiração e orgulho no seu trabalho. Por fim, a absorção, fator cognitivo, que diz respeito à concentração absoluta e elevada absorção nas funções através da indicação da forma como os indivíduos estão positivamente imersos no seu trabalho e por isso, torna-se difícil o distanciamento das suas funções (Schaufeli, 2012, 2016, 2017).

Neste seguimento, colaboradores com elevados níveis de *engagement* geralmente possuem uma melhor saúde física e psicológica, exercem as suas funções com persistência (vigor), estão imersos no seu trabalho (dedicação) e estão profundamente concentrados nas suas tarefas (absorção) (Bakker e Leiter, 2010). Assim, potencializam-se experiências e emoções positivas que facilitam comportamentos positivos como a ligação à organização e um maior desempenho que por consequência reduz a rotatividade e impulsiona melhores resultados organizacionais (Oliveira & Rocha, 2017).

De acordo com esta perspetiva, os colaboradores com elevado nível de *engagement* apresentam características como proatividade, maior iniciativa pessoal, pré-disposição para novos desafios e, superação das expectativas, ou seja, procuram ir mais além daquilo que lhes é exigido. Apresentam ainda, elevada capacidade de resposta adequada às mudanças e adaptação rápida a novas situações. Têm um forte sentimento de pertença à organização e são fiéis à mesma (Schaufeli et al., 2011).

1.3.3. Consequentes de *engagement*

Os estudos em torno do *engagement* no trabalho ganharam bastante popularidade no contexto organizacional, sendo um dos aspetos com maior relevância e importância para o desenvolvimento dos recursos humanos (Soane et al., 2012). Atualmente, as organizações necessitam de colaboradores proativos, perfeitamente ligados e comprometidos com o seu trabalho (Bakker & Leiter, 2010), e por isso, a notoriedade sobre o tema concerne sobretudo

no impacto consequente sobre os colaboradores e as organizações (Albdour & Altarawneh, 2014).

A literatura tem vindo a demonstrar que são vários os benefícios associados ao *engagement* a nível organizacional e a nível individual com consequências positivas para a organização. De acordo com Schaufeli e Salanova (2007), o *engagement* gera atitudes positivas relacionando-se positivamente com o bem-estar dos colaboradores, origina emoções positivas, eleva a motivação intrínseca, aumenta a autoeficácia, leva a uma maior identificação relativamente ao trabalho, impulsiona comportamentos positivos que vão além do seu papel e aumenta os níveis de desempenho. Os mesmos autores referem que os consequentes individuais positivos descritos beneficiam por sua vez a organização, permitindo uma melhor compreensão de certos comportamentos organizacionais positivos e relacionando-se com os resultados positivos que contribuem para o sucesso organizacional, particularmente a elevada qualidade no desempenho das respetivas funções, o compromisso organizacional, baixo absentismo, elevada satisfação, lealdade e produtividade. Os colaboradores mais *engaged* são os mais motivados, comprometidos e com melhor desempenho apresentando menores intenções de saída e absentismo (Crawford et al., 2010; Schaufeli, 2012).

Seguindo o mesmo ponto de vista, Liden et al. (2016), descrevem como benefícios associados ao aumento dos níveis de *engagement* uma maior produtividade, crescimento organizacional, qualidade do desempenho e permanência na organização. Desenvolvem-se vínculos emocionais que permitem que o desempenho dos colaboradores vá ao encontro dos objetivos e interesses organizacionais (Einolander, 2016).

Em síntese, vistos os benefícios intrínsecos ao *engagement*, considera-se este construto um reforço dos efeitos dos recursos organizacionais disponíveis em direção ao incremento no desempenho organizacional e objetivos organizacionais (Salanova & Schaufeli, 2011; Schaufeli, 2015).

1.4. Empenhamento Organizacional

Na literatura sobre o comportamento organizacional surge o construto de Organizational Commitment, e embora existam diversas traduções para o mesmo, como comprometimento, compromisso, implicação e empenhamento, a elegida para esta investigação foi a última referida, empenhamento organizacional, visto que, é considerada e utilizada por vários autores como um dos vocábulos que melhor corresponde à original, entendida como um fenómeno

fundamental na gestão dos recursos humanos ((Miguez, 1987; Caetano & Tavares, 2000; Cabral-Cardoso, 2000; Marques, 1996; Rego 2002,2003 cit. in Santos & Gonçalves, 2010).

1.4.1. Definição do conceito de Empenhamento Organizacional

O empenhamento organizacional tem vindo a ser um dos temas mais estudados pelos investigadores no que diz respeito às atitudes e comportamentos relacionados com o trabalho, constatando-se na literatura uma ampla diversidade de conceitos e medidas relacionadas a este construto conceptualizado sob diversas perspetivas ao longo do tempo (Meyer & Maltin, 2010).

As investigações em torno deste conceito figuram um laço psicológico que é caracterizado como uma ligação entre o colaborador e a organização que diminui a probabilidade de este abandonar voluntariamente (Mowday et al., 1982, cit. in Jang, et al., 2019). Esta ligação é explicada pela identificação dos indivíduos com a própria organização através da forte crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais, pela vontade de exercer esforços em benefício da organização e pela retenção, isto é, o forte desejo de permanecer como membro dessa mesma entidade (Cunha et al., 2016). Neste sentido, existe uma partilha de valores entre organização e indivíduo que conduz a sentimentos de pertença (Mowday et al., 1982 cit. in Jang et al., 2019).

Os elevados níveis de empenhamento organizacional podem ser reconhecidos pela demonstração de atitudes positivas e comportamentos desejáveis, tais como assiduidade, alto desempenho e baixa rotatividade que vão potencialmente influenciar de forma positiva os respetivos resultados organizacionais. Não obstante, enquanto estas manifestações são intuitivamente apelativas de níveis elevados de empenhamento, a forma de expressar-se dos indivíduos relativamente aos seus sentimentos e pensamentos pode divergir tornando-se um desafio para as empresas a sua desmistificação (Simon & Coltre, 2012).

Embora a abrangência deste conceito, tenha suscitado algum debate quanto à sua definição, Allen e Meyer (1990, 1991) referem que existe um aspeto comum às diversas conceptualizações que concerne na crença de que este construto diz respeito à ligação de um indivíduo a uma organização. Os mesmos autores referem que a variedade de definições pode ser classificada de três formas, nomeadamente, as de orientação afetiva, as que são baseadas nos custos e por último, as que implicam uma responsabilidade moral para com a organização. Com o objetivo de clarificar o conceito e superar a falta de consenso existente, Allen e Meyer (1991) desenvolveram o Modelo dos Três Componentes do Empenhamento Organizacional que identifica as três dimensões inerentes ao EO: afetiva, instrumental e normativa.

1.4.2. Modelo Conceptual de Empenhamento Organizacional

O modelo contemplado na presente investigação é o modelo desenvolvido por Allen e Meyer (1990,1996) sendo também o mais generalizado e utilizado pela comunidade científica neste tema.

Allen e Meyer (1990,1996) interpretam o empenhamento como um estado psicológico que qualifica a ligação do colaborador com a organização onde se encontra inserido, tendo implicações na sua decisão de permanecer ou não na mesma. O modelo proposto pelos autores conceitualiza-se em três componentes que originam distintas atitudes e comportamentos: empenhamento efetivo, empenhamento instrumental e empenhamento normativo.

Segundo a literatura, o empenhamento afetivo representa o vínculo emocional, desenvolvendo-se quando o individuo se sente emocionalmente conectado à organização, sente-se envolvido e identifica-se com a mesma. Estes efeitos podem ser atingidos, por exemplo, através de sentimentos de justiça, em que o colaborador sente que é tratado de forma justa pela organização e deseja permanecer naquela organização, alcançam sentimentos de satisfação relativos ao seu trabalho e, consideram que os valores organizacionais tem uma orientação humanizada (Rego et al., 2003). O empenhamento instrumental consiste no reconhecimento que o colaborador tem sobre os custos associados à sua saída, e por isso, mantém-se na organização por motivos que daí podem advir, como por exemplo, ausência de alternativas de trabalho ou por sentir que os sacrifícios pessoais gerados pela sua saída são elevados, mantendo-se na organização por necessidade (Cunha et al., 2004). O empenhamento normativo constitui o grau em que o colaborador sente que deve permanecer na organização. Esta constatação pode desenvolver-se quando o colaborador sente satisfação e apoio no trabalho, percecionando que os valores organizacionais são próximos aos seus, confia nos seus líderes, e percebe que a organização assume políticas de recursos humanos que valorizam as pessoas, desencadeando comportamentos de lealdade dirigidos à organização (Rego, 2002).

Embora este modelo seja constituído pelas três dimensões acima, Allen e Meyer (1990, 1996) argumentam que as descritas desenvolvem-se de forma independente e distinta em função dos respetivos antecedentes e tem diferentes implicações no comportamento.

Apesar dos antecedentes transmitirem, em grande parte, a conceptualização dominante de cada componente, os mesmos explicitam-se de seguida:

Liderança Ética e Marketing Interno: Contributos explicativos para o *engagement* dos colaboradores

- Empenhamento afetivo centram-se em variáveis que enquadram características pessoais (e.g. género, idade, antiguidade e habilitações literárias) e características profissionais (e.g. experiência profissional);
- Empenhamento instrumental tem como antecedentes os investimentos realizados e as alternativas de trabalho percebidas;
- Empenhamento normativo alegam-se como antecedentes, a lealdade, dever e identificação com a organização.

Os componentes do empenhamento organizacional que mais contribuem para o desempenho são o empenhamento normativo e empenhamento afetivo (Legge, 1995). Os colaboradores que tem conexões mais acentuadas com estas duas variantes são propensos a comportamentos de maior entreatuda com os colegas, à demonstração de maior iniciativa, bem como, uma maior preocupação com a defesa da organização e, inexistência de intenção de faltar ao trabalho (Felfe & Yan, 2009).

Não obstante, vários estudos indicam que independentemente da ligação a qualquer uma das três componentes do empenhamento organizacional, prevêem-se resultados organizacionais positivos a estas vinculações, tais como, elevado desempenho, satisfação e bem-estar (Wright & Bonett, 2002).

1.4.3. Consequentes do Empenhamento Organizacional

O empenhamento é de facto, uma variável com consequências positivas nas organizações. Neste sentido, Coffman e Gonzalez-Molina (2002), afirmam que o empenhamento no trabalho conduz a uma correlação positiva entre a satisfação dos clientes, produtividade, lucros, retenção de colaboradores, sucesso organizacional e lucros empresarias. Ao encontro desta ideia, Harter (2002) reforça que existe uma forte ligação entre o empenhamento e os resultados organizacionais, sendo de extrema necessidade a sua existência para a obtenção de resultados positivos significativos e visibilidade de elevados níveis de desempenho nas organizações. Por sua vez, Shuck et al. (2011), referem que o empenhamento tem como principais consequentes, a predisposição do colaborador para ir além do que lhe é proposto, para além das suas responsabilidades e também, uma menor tendência de intenção para abandonar a organização.

Seppälä e colegas (2012), acrescentam e identificam como uma consequência desta variável, as melhorias a nível da saúde, pelo facto dos trabalhadores com elevado empenhamento serem mais participativos em atividades de lazer que promovam o distanciamento psicológico do trabalho (Sonnentag et al., 2012). No entanto, os focos dos estudos realizados centram-se em

Liderança Ética e Marketing Interno: Contributos explicativos para o *engagement* dos colaboradores

resultados motivacionais (Albrecht, 2010) e as evidências das investigações sugerem que os colaboradores que estão envolvidos na cultura organizacional experimentam mais ativamente emoções positivas do que aqueles que não estão envolvidos.

De acordo com o demonstrado, podemos concluir que, os consequentes tradicionais do empenhamento relacionam-se com atitudes positivas pertencentes à organização, como satisfação no trabalho, compromisso organizacional e baixa rotatividade de colaboradores (Schaufeli & Bakker, 2004), e também, comportamentos positivos como motivação, autoiniciativa e proatividade (Salanova et al., 2003). Torna-se evidente a necessidade das organizações em ter uma maior preocupação no reforço da ligação para com os seus colaboradores e para com as suas responsabilidades funcionais através do desenvolvimento de empenhamento. Esta ligação demonstra-se crucial e verifica-se que, maiores níveis de empenhamento são preditores de maiores níveis de desempenho e melhores resultados organizacionais (Simbula & Guglielmi, 2013).

Capítulo 2. Enquadramento Metodológico

2.1. Objetivos e Hipóteses do estudo

Tendo por base a investigação empírica apresentada anteriormente, o presente estudo parte do princípio de que a adoção de uma liderança ética e implementação de estratégias de marketing interno contribuem para o nível do *engagement* dos ativos humanos. Desta forma, o objetivo presente é analisar as implicações da liderança ética e do marketing interno no *engagement* dos colaboradores.

Um estudo levado a cabo por Den Hartog e Belschak (2012) suporta a premissa de que a liderança ética tem uma relação positiva com o *engagement*. O supramencionado refere que quando os líderes agem de forma ética, os subordinados tendem a revelar maiores níveis de *engagement* associado ao seu trabalho. Neste sentido, foi formulada a seguinte hipótese:

H1: A Liderança Ética contribui positivamente para a explicação do *engagement* dos colaboradores

H_{1.1}: As dimensões da liderança ética contribuem positivamente para a explicação do *engagement*, vigor

H_{1.2}: As dimensões da liderança ética contribuem positivamente para a explicação do *engagement*, dedicação

H_{1.3}: As dimensões da liderança ética contribuem positivamente para a explicação do *engagement*, absorção

O Marketing Interno tem um impacto significativamente positivo no *engagement* dos colaboradores (Aveline & Kumar, 2017). A orientação para as políticas de marketing interno contribuem para o aumento os níveis de *engagement* (Bailey et al., 2017). Posto isto, levou-nos a considerar a hipótese:

H2: O Marketing Interno contribui positivamente para a explicação do *engagement* dos colaboradores

H_{2.1}: As dimensões do marketing interno contribuem positivamente para a explicação do *engagement*, vigor

H_{2.2}: As dimensões do marketing interno contribuem positivamente para a explicação do *engagement*, dedicação

Liderança Ética e Marketing Interno: Contributos explicativos para o *engagement* dos colaboradores

H 2.3: As dimensões do marketing interno contribuem positivamente para a explicação do *engagement*, absorção

De acordo com a literatura, o marketing interno reúne inúmeros benefícios para a organização (Sarquis et al., 2017). Por este motivo, torna-se crucial aliar uma liderança assente em valores éticos ao marketing interno e é fundamental que os líderes participem no planeamento e implementação das respetivas estratégias (Joung et al., 2015; Kartajaya & Setiawan, 2016). À face do exposto, propõem-se a hipótese:

H3: A Liderança Ética e o Marketing Interno estão positivamente relacionados.

De acordo com vários estudos (Brown et al., 2005; Den Hartog & Belshak, 2012), a liderança ética é reconhecida como um contributo positivo significativo para o *engagement* impulsionando a uma maior dedicação a nível emocional, maior energia cognitiva e energia física (Saks & Gruman; 2014). No mesmo sentido, o marketing interno, uma ferramenta estratégica que se centraliza nos seus clientes internos impacta positivamente os níveis de *engagement* no trabalho uma vez que promove mais dedicação por parte dos colaboradores, maior foco e conexão com a organização (Benazic, 2018; Ruizalba et al., 2014). Da mesma forma, quando os colaboradores apresentam altos níveis de empenhamento, desejam permanecer na organização, contribuindo para o aumento do *engagement* dos mesmos (Asif et al., 2019).

Através do descrito, evidencia-se que de forma independente as três variáveis contribuem positivamente para a explicação do *engagement*. Desta forma, espera-se que no seu conjunto as supramencionadas tenham o mesmo contributo explicativo, demonstrando-se pertinente a seguinte hipótese:

H4: A liderança ética, o marketing interno e o empenhamento contribuem para a explicação do *engagement*.

H 4.1: A liderança ética, o marketing interno e o empenhamento contribuem para a explicação do *engagement*, vigor.

H 4.2: A liderança ética, o marketing interno e o empenhamento contribuem para a explicação do *engagement*, dedicação.

H 4.3: A liderança ética, o marketing interno e o empenhamento contribuem para a explicação do *engagement*, absorção.

2.2. Caracterização da Amostra

A população em estudo foi constituída por 190 profissionais ativos, sendo que, foram eliminados 8 participantes por não cumprirem os requisitos de participação nomeadamente, encontrarem-se desempregados ou serem estudantes aquando da aplicação do questionário. Desta forma, a amostra reduziu-se a 182 sujeitos empregados dos quais 85.16% pertencentes a organizações privadas (n=155) e 14.84% a organizações públicas (n=27).

Quanto ao género, a participação masculina traduz-se em 34.07% da amostra (n=62) e a participação feminina 65.93% (n=120).

No que se refere à idade, a maioria dos participantes, cerca de 74.17% tem entre 20 e 35 anos (n=135), 21.43% tem idade compreendida entre 35 e 50 anos (n=39), 3.85% tem mais de 50 anos (n=7) e por último, apenas .55% apresenta uma idade inferior a 20 anos (n=1).

Na variável de habitações literárias revela-se uma superioridade de participantes que possuem o ensino superior correspondente a 59.89% (n=109), segue-se o ensino secundário com 32.97% (n=60), verifica-se 4.95% (n=9) no que diz respeito ao 3º ciclo, 1.64% com o 2º ciclo concluído (n=2) e por fim, com apenas .55% os inquiridos que possuem o 1º ciclo (n=1).

No que diz respeito ao tempo de permanência na organização, 36.61% estão na empresa há mais de três anos (n=67), 33.33% há menos de um ano (n=61) e 30.05% entre 1 a 3 anos (n=55).

2.3. Instrumento

Na investigação proposta o instrumento de recolha de dados aplicado foi um questionário de autopreenchimento composto por cinco partes. A primeira parte diz respeito à caracterização da amostra contemplando os dados sociodemográficos e profissionais. A segunda parte constitui-se pela Escala da Liderança Ética de Hoogh e Den Hartog (2008) numa adaptação de Ribeiro, Rego e Cunha (2013). Na terceira parte encontra-se a escala de Marketing Interno desenvolvida por Lings e Greenley (2005) adaptada por Santos e Gonçalves (2010). E por último, a quarta parte contém a escala de bem-estar no trabalho (UWES) de Schaufeli e Bakker (2003), e a escala de Empenhamento Organizacional de Rego, Cunha e Souto (2006). Seguidamente, serão apresentadas as escalas enunciadas.

2.3.1. Questionário Sociodemográfico

O conjunto de questões apresentadas neste questionário referem-se à idade, género, nível de escolaridade, categoria profissional, setor de atividade e tempo de permanência na empresa atual.

2.3.2. Escala de Liderança Ética (De Hoogh & Den Hartog, 2008)

Criado por De Hoogh e Den Hartog (2008) numa adaptação por Ribeiro, Rego e Cunha (2013), a escala de Liderança Ética constitui-se por 17 itens e integra três componentes:

- 1) Moralidade e justiça medida por 6 itens que avaliam a honestidade, confiança e integridade;
- 2) Clarificação do papel, composta pelos itens que avaliam a transparência do líder, a sua abertura à comunicação e a clarificação de expectativas e responsabilidades da sua equipa;
- 3) Partilha de poder, integra os itens que avaliam em que medida o líder permite que os seus colaboradores participem na tomada de decisões.

A avaliação dos itens é realizada por uma escala tipo Likert de 1 a 7 pontos, sendo que 1 corresponde a “não se aplica rigorosamente nada” e 7 a “aplica-se completamente”.

As dimensões apresentadas, segundo o estudo levado a cabo por De Hoogh e Den Hartog (2008) revelam uma consistência interna adequada que se situa entre .78 e .88. No presente estudo no que diz respeito à moralidade e justiça verificou-se um alfa de .904, a clarificação do papel dos subordinados revela um alfa de .921 e a partilha do poder um alfa de .794.

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

A variável referente ao Marketing Interno foi medida através da escala de Orientação de Marketing Interno desenvolvida por Lings e Grennley (2005) numa adaptação de Santos e Gonçalves (2010) para a população portuguesa. De acordo com a supramencionada, os colaboradores de uma empresa constituem um produto interno, considerando-os clientes. Numa primeira versão a escala de Lings e Greenley (2005) foi desenvolvida através de grupos focais, revisão da literatura e entrevistas e era composta por 42 questões avaliadas numa escala de Likert de sete pontos em que 1 corresponde a discordo totalmente e 7 a concordo totalmente. Numa fase inicial, procedeu-se a uma análise fatorial exploratória com uma amostra de 828 inquiridos que apresentou uma consistência interna de .81 e .78 o que permitiu aos autores uma redução de 42 itens para 16.

Respeitante aos resultados da análise fatorial confirmatória do mesmo estudo, realizada sobre uma amostra de 250 participantes constatou-se a presença de cinco dimensões. A primeira, designada por criação de informação formal face a face apresenta uma consistência interna de .80. A segunda, criação de informação formal escrita tem uma consistência interna

de .75. A terceira dimensão, responsabilização contempla .9 de consistência interna. A quarta, criação de informação informal tem uma consistência interna de .81. Por último, a distribuição de informação possui uma consistência interna de .78.

Na presente investigação verificou-se que as dimensões de criação de informação formal face a face ($\alpha=.879$), criação de informação formal escrita ($\alpha=0.859$), responsabilização ($\alpha=.895$), criação de informação informal ($\alpha=.943$) e por último, a distribuição de informação ($\alpha=.938$).

2.3.4. Escala de *Engagement* (Schaufeli & Bakker, 2003)

A escala de *engagement*, designada por *El Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) foi desenvolvida por Schaufeli e Bakker (2003) numa tradução adaptada à população portuguesa com o objetivo de avaliar o perfil de empenhamento dos profissionais face ao seu trabalho.

Embora a versão original seja constituída por 24 itens, atendendo ao estudo consecutivo das suas propriedades psicométricas desenvolveram-se novas versões onde existiu uma redução para 17 itens e, 9 itens que são mais aconselhados pelos respetivos autores Schaufeli e Bakker (2004) e apresentam uma consistência interna entre .80 e .90. Nesta investigação, a escala utilizada corresponde à versão de 9 itens, avaliados numa escala tipo Likert de 0 a 6 pontos, em que 0 corresponde a “nenhuma vez” e 6 a “todos os dias”, através das três dimensões que caracterizam o *engagement*, já referidos anteriormente: dedicação, que corresponde ao envolvimento no trabalho ($\alpha=.928$), absorção que diz respeito à plena concentração e sentimentos de alegria para com o seu trabalho ($\alpha=.861$), e o vigor que se refere aos altos níveis de energia e resiliência no trabalho ($\alpha=.825$).

2.3.5. Escala de Empenhamento Organizacional (Rego & Cunha, 2002)

A escala de Empenhamento Organizacional utilizada foi desenvolvida por Rego, Cunha e Souto (2002) e posteriormente validada num contexto português brasileiro (Rego & Souto, 2002, 2004).

Composta por 12 itens avaliados numa escala tipo Likert de 1 a 7 pontos em que 1 corresponde a “não se aplica rigorosamente” e 7 “Aplica-se completamente”, esta escala é constituída por três dimensões: empenhamento afetivo, empenhamento normativo e empenhamento instrumental. A primeira referida, Empenhamento afetivo refere-se a sentimentos de identificação, ao grau de envolvimento e vinculação afetiva que o colaborador tem para com a organização onde se encontra inserido. Seguidamente, o Empenhamento

Normativo reporta-se aos sentimentos de obrigação percebidos pelo colaborador que fazem com que permaneça na empresa. Por fim, o Empenhamento Instrumental diz respeito ao reconhecimento de custos associados à saída da organização e à ausência de alternativas de emprego. Os dados obtidos no estudo de Rego e Souto (2002) foram submetidos a uma análise confirmatória com o objetivo de testar o modelo das três dimensões. De forma a melhorar os índices de ajustamento e, tendo em consideração os índices de modificação e resíduos estandardizados, removeram-se três itens da escala. Os índices de ajustamento apresentaram-se satisfatórios. Os alfas de cada dimensão superaram o patamar .70 referenciados por Nunnally (1976) constatando-se .854 para o empenhamento afetivo, .815 para o empenhamento normativo e .867 para o empenhamento instrumental. Os estudos revelam que o empenhamento afetivo e normativo tem um contributo mais positivo relativamente ao desempenho organizacional. Quer isto dizer que, os profissionais que tem vínculos mais elevados nestas duas componentes, manifestam uma maior tendência para comportamentos de auxílio aos seus colegas, apresentam uma maior iniciativa e esforço no desenvolvimento das tarefas e, revelam uma preocupação com a defesa da organização demonstrando uma menor intenção de faltar ao seu emprego (Rego & Cunha, 2004).

2.4. Procedimento

A informação recolhida para o presente estudo foi realizada *online* através da plataforma *Google Forms* com a apresentação de um questionário construído para o efeito. O pedido de colaboração para recolha de dados foi realizado através da partilha do link de acesso ao documento em redes sociais e contactos informais com um texto introdutório com apresentação do estudo em questão e respetiva solicitação de colaboração voluntária através do Consentimento Informado.

Posteriormente, os dados obtidos foram analisados com recurso ao programa estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences* – versão 26), através da estatística descritiva correlacional e inferencial.

Capítulo 3. Resultados

3.1. Análise Descritiva

3.1.1. Análise descritiva Liderança Ética

A escala de Liderança Ética compreende três dimensões: moralidade e justiça, clarificação do papel dos subordinados e, partilha de poder. Através da análise da Tabela 3.1, podemos observar que a clarificação do papel dos subordinados apresenta o valor médio mais elevado (M= 5.14; DP=1.353), enquanto a partilha de poder apresenta o valor médio mais baixo (M= 4.73; DP= 1.076).

Tabela 3.1

Estatística descritiva para as dimensões de liderança ética

Liderança Ética	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Moralidade e Justiça	182	1	7	4.98	1.320
Clarificação do Papel dos Subordinados	182	1	7	5.14	1.353
Partilha de Poder	182	1	7	4.73	1.076

3.1.2. Análise descritiva Marketing Interno

No que concerne as dimensões da escala de marketing interno que integra as componentes criação de informação formal, criação de informação formal escrita, responsabilização, criação de informação informal e distribuição de informação, verifica-se pela Tabela 3.2, que o valor médio mais baixo diz respeito à criação de informação formal escrita (M= 4.08; DP= 1.768), já a criação de informação formal possui o valor médio mais elevado (M= 4.44; DP=1.755).

Tabela 3.2

Estatística descritiva para as dimensões de marketing interno

Marketing Interno	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Criação de Informação Formal Face a Face	182	1	7	4.44	1.755
Criação de Informação Formal Escrita	182	1	7	4.08	1.768
Responsabilização	182	1	7	4.32	1.735
Criação de Informação Informal	182	1	7	4.24	1.725
Distribuição de Informação	182	1	7	4.26	1.714

3.1.3. Análise descritiva *Engagement*

Relativamente às dimensões do *engagement* os dados apresentados na Tabela 3.3 expõem valores médios muito próximos entre cada dimensão, dedicação (M= 4.58; DP= 1.326), absorção (M= 4.53; DP= 1.278) e por fim, o vigor (M=4.56; DP=1.167).

Tabela 3.3

Estatística descritiva para as dimensões de engagement

<i>Engagement</i>	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Dedicação	182	0	6	4.58	1.326
Absorção	182	0	6	4.53	1.278
Vigor	182	1	6	4.56	1.167

3.1.4. Análise descritiva Empenhamento

No que se refere às três dimensões de empenhamento nomeadamente, afetivo, normativo e instrumental, observa-se na Tabela 3.4 que o empenhamento instrumental destaca-se pela apresentação do valor médio mais baixo (M= 2.68; DP= 1.33). Em contraste, o empenhamento afetivo detém o valor médio mais elevado (M= 4.22; DP= 1.293).

Tabela 3.4

Estatística descritiva para as dimensões de empenhamento

Empenhamento	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Afetivo	182	1	6	4.22	1.293
Normativo	182	1	6	3.41	1.433
Instrumental	182	1	6	2.68	1.338

3.2. Análise Correlacional

Os coeficientes da correlação de Pearson das variáveis em estudo, liderança ética, marketing interno, *engagement* e empenhamento organizacional encontram-se ilustrados na Tabela 3.5.

Através da respetiva análise verifica-se que as três dimensões de liderança ética, moralidade e justiça, clarificação do papel dos subordinados e partilha de poder apresentam uma correlação forte entre si (de $r = .784$; $p < .01$ a $r = .805$; $p < .01$). No que diz respeito à correlação das dimensões entre liderança ética e marketing interno (criação de informação formal face a face,

Liderança Ética e Marketing Interno: Contributos explicativos para o *engagement* dos colaboradores

criação de informação formal escrita, responsabilização, criação de informação informal e distribuição de informação), estas situam-se entre moderadas a fortes (entre $r = .397$; $p < .01$ e, $r = .610$; $p < .01$), sendo que, a correlação mais elevada incide sobre a dimensão de moralidade e justiça e distribuição de informação. As dimensões de marketing interno revelam correlações muito fortes entre si, com exclusão da distribuição de informação e criação de informação formal escrita que indicam uma correlação forte ($r = .706$; $p < .01$).

Relativamente às dimensões que compõem o *engagement* (dedicação, absorção e vigor) apresentam-se correlações muito fortes entre si ($r = .805$; $p < .01$, $r = .832$; $p < .01$ e $.872$; $p < .01$). As dimensões supramencionadas correlacionam-se moderadamente com a liderança ética e marketing interno (entre $r = .252$; $p < .01$ e, $r = .440$; $p < .01$); com exceção, da dimensão de absorção e duas dimensões de marketing interno, responsabilização ($r = .178$; $p < .01$) e criação de informação informal ($r = .221$; $p < .01$) que se correlacionam de forma fraca.

No que concerne às dimensões de empenhamento organizacional, o afetivo e o normativo, na sua maioria, correlacionam-se de forma forte e moderada com as restantes dimensões (entre $r = .260$; $p < .01$ e, $r = .597$; $p < .01$). Observa-se, no entanto, que o empenhamento normativo se correlaciona de forma fraca com duas dimensões da liderança ética, clarificação do papel dos subordinados ($r = .249$; $p < .01$), partilha de poder ($r = .194$; $p < .01$) e, com a dimensão de marketing interno, responsabilização ($r = .241$; $p < .01$). A dimensão de empenhamento instrumental correlaciona-se de forma fraca com todas as restantes dimensões (entre $r = .05$ e $r = .077$), destacando-se a correlação fraca, mas negativa entre o empenhamento instrumental e a dimensão de liderança ética, clarificação do papel dos subordinados ($r = .030$). Salienta-se ainda, que entre si o afetivo e normativo correlacionam-se fortemente ($r = .597$; $p < .01$), o empenhamento instrumental e normativo correlacionam-se de forma moderada ($r = .335$; $p < .01$) e existe uma correlação fraca entre o empenhamento instrumental e empenhamento afetivo ($r = .139$).

Liderança Ética e Marketing Interno: Contributos explicativos para o *engagement* dos colaboradores

Tabela 3.5

Análise correlacional entre variáveis

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Moralidade e Justiça	1													
2. Clarificação do Papel dos Subordinados	.805**	1												
3. Partilha de Poder	.784**	.802**	1											
4. Criação de Informação Formal Face a Face	.543**	.586**	.465**	1										
5. Criação de Informação Formal Escrita	.494**	.542**	.456**	.823**	1									
6. Responsabilização	.498**	.506**	.397**	.811**	.771**	1								
7. Criação de Informação Informal	.545**	.546**	.440**	.791**	.752**	.829**	1							
8. Distribuição Informação	.610**	.575**	.433**	.773**	.706**	.781**	.868**	1						
9. Dedicção	.352**	.414**	.334**	.417**	.354**	.300**	.329**	.405**	1					
10. Absorção	.318**	.360**	.289**	.299**	.252**	.178*	.221**	.298**	.832**	1				
11. Vigor	.438**	.440**	.352**	.409**	.374**	.323**	.349**	.411**	.872**	.805**	1			
12. Empenhamento Afetivo	.567**	.543**	.447**	.513**	.457**	.479**	.571**	.583**	.482**	.434**	.495**	1		
13. Empenhamento Normativo	.288**	.249**	.194**	.284**	.260**	.241**	.382**	.412**	.385**	.348**	.321**	.597**	1	
14. Empenhamento Instrumental	.005	-.033	.012	.034	.047	.077	.042	.059	.073	.077	.027	.139	.335**	1

Nota: ** $p < .01$; * $p < .05$

3.3. Análise Inferencial

Com o objetivo de verificar o efeito que a liderança ética e marketing interno exercem sobre as três dimensões do *engagement*, realizou-se a análise de regressão linear simples. Posteriormente, procedeu-se à análise da regressão linear hierárquica entre as dimensões da liderança ética, marketing interno e empenhamento organizacional sobre as dimensões de *engagement*.

3.3.1. Análise da Regressão Linear Simples

Os resultados da análise da regressão linear simples demonstram que as dimensões da liderança ética são preditores da dimensão vigor, do *engagement* ($p = .000$), contribuindo 21.8% para a sua explicação. No que diz respeito à influência das dimensões de liderança sobre a dimensão dedicação do *engagement*, verifica-se um efeito significativo ($p = .000$) com uma contribuição de 15.8%. Ainda referente às dimensões de liderança ética, verifica-se que o seu contributo para a explicação da dimensão absorção do *engagement* é de 13.2% ($p = .000$).

No que se refere às dimensões do marketing interno sobre o *engagement*, os dados revelam que estas têm um efeito significativo não só na dimensão vigor ($p = .000$) com poder explicativo de 20.4%, como também sobre a dimensão dedicação ($p = .000$) contribuindo 21.5% para a sua explicação e ainda, sobre a dimensão absorção ($p = .000$) com uma contribuição de 13.6%.

3.3.2. Análise da Regressão Hierárquica entre Liderança Ética, Marketing Interno e Empenhamento sobre a dimensão de *engagement* vigor.

O primeiro modelo faz referência ao impacto da liderança ética sobre a dimensão de *engagement*, vigor. É possível observar através da Tabela 3.6 que o modelo é estatisticamente significativo ($p = .000$) com um valor preditivo de 21.8%. No entanto, com a introdução do segundo modelo, isto é, as dimensões de marketing interno, o valor preditivo fixa-se nos 25.8% ($\Delta r^2 = .04$; $p = .000$). Por fim, ao acrescentar-se o terceiro modelo, as dimensões de empenhamento, verifica-se que o seu contributo específico corresponde a 32.1% ($\Delta r^2 = .063$; $p = .000$).

Através da análise de resultados do primeiro modelo é possível observar que a dimensão de clarificação do papel dos subordinados e moralidade e justiça detém valor preditivo significativo ($p = .018$ e $p = .021$, respetivamente). No segundo modelo, não existem valores preditivos correspondentes à liderança ética e marketing interno sobre a dimensão de *engagement*, vigor. No terceiro modelo, com o acréscimo das dimensões de empenhamento

Liderança Ética e Marketing Interno: Contributos explicativos para o *engagement* dos colaboradores

organizacional, é possível constatar que apenas o empenhamento afetivo é estatisticamente significativo ($p = .003$).

Tabela 3.6

Regressão hierárquica entre a liderança ética, o marketing interno e o empenhamento sobre o engagement, vigor

Modelo	Dimensões	B	T	P	r ²	p
					.218	.000
1	<u>Liderança Ética</u>					
	Moralidade e Justiça	.284	2.337	.021		
	Clarificação do Papel	.302	2.396	.018		
	Partilha de Poder	-.113	-.939	.349		
					.258	.000
2	<u>Liderança Ética</u>					
	Moralidade e Justiça	.196	1.509	.133		
	Clarificação do Papel	.188	1.437	.153		
	Partilha de Poder	-.068	-.553	.581		
	<u>Marketing Interno</u>					
	Criação de Informação Formal	.181	1.285	.201		
	Criação de Informação Formal Escrita	.103	.829	.408		
	Responsabilização	-.126	-.933	.352		
	Criação de Informação Informal	-.130	-.838	.403		
	Distribuição de Informação	.212	1.429	.155		
					.321	.000
3	<u>Liderança Ética</u>					
	Moralidade e Justiça	.113	.893	.373		
	Clarificação do Papel	.134	1.044	.298		
	Partilha de Poder	-.044	-.372	.710		
	<u>Marketing Interno</u>					
	Criação de Informação Formal	.163	1.198	.232		
	Criação de Informação Formal Escrita	.116	.968	.334		
	Responsabilização	-.071	-.530	.597		
	Criação de Informação Informal	-.239	-1.558	.121		
	Distribuição de Informação	.140	.965	.336		
	<u>Empenhamento</u>					
	Empenhamento Afetivo	.288	2.971	.003		
	Empenhamento Normativo	.078	.904	.367		
Empenhamento Instrumental	-.039	-.566	.572			

3.3.3. Análise da Regressão Hierárquica entre Liderança Ética, Marketing Interno e Empenhamento sobre a dimensão de *engagement* dedicação.

O primeiro modelo mostra a determinação da liderança ética sobre a dimensão de *engagement*, dedicação. Pela análise da Tabela 3.7 é possível verificar que o modelo é estatisticamente positivo ($p = .000$), cujo valor preditivo fixa-se em 17.2%. Ao acrescentar as variáveis do segundo modelo, ou seja, as dimensões de marketing interno, assiste-se a um aumento do valor preditivo para 24.9% ($\Delta r^2 = .077$; $p = .005$). Aquando da introdução das dimensões de empenhamento organizacional (terceiro modelo), o valor preditivo é de 33.7% ($\Delta r^2 = .088$; $p = .000$).

A clarificação do papel dos subordinados, respeitante ao primeiro modelo, apresenta o único valor preditivo significativo da liderança ética sobre a dimensão dedicação ($p = .004$). Referente ao segundo modelo, no que diz respeito às dimensões de marketing interno, apenas a criação de informação formal e distribuição de informação revelam valor preditivo significativo ($p = .036$ e $p = .019$; respetivamente). No que toca ao terceiro modelo, duas dimensões do marketing interno, nomeadamente criação de informação formal e criação de informação informal possuem valor preditivo significativo ($p = .034$ e $p = .031$, respetivamente). Verifica-se ainda no terceiro modelo, valor preditivo significativo nas dimensões de empenhamento afetivo ($p = .009$) e empenhamento normativo ($p = .038$).

Liderança Ética e Marketing Interno: Contributos explicativos para o *engagement* dos colaboradores

Tabela 3.7

Regressão hierárquica entre a liderança ética, o marketing interno e o empenhamento sobre o engagement, dedicação

Modelo	Dimensões	B	T	P	r ²	p
					.172	.000
1	<u>Liderança Ética</u>					
	Moralidade e Justiça	.061	.488	.626		
	Clarificação do Papel	.378	2.909	.004		
	Partilha de Poder	-.026	-.131	.896		
					.249	.000
2	<u>Liderança Ética</u>					
	Moralidade e Justiça	-.078	-.598	.551		
	Clarificação do Papel	.228	1.731	.085		
	Partilha de Poder	.065	.521	.603		
	<u>Marketing Interno</u>					
	Criação de Informação Formal	.300	2.112	.036		
	Criação de Informação Formal Escrita	.035	.279	.780		
	Responsabilização	-.181	-1.332	.185		
	Criação de Informação Informal	-.202	-1.294	.197		
	Distribuição de Informação	.354	2.378	.019		
					.337	.000
3	<u>Liderança Ética</u>					
	Moralidade e Justiça	-.161	-1.285	.201		
	Clarificação do Papel	.184	1.456	.147		
	Partilha de Poder	.088	.745	.457		
	<u>Marketing Interno</u>					
	Criação de Informação Formal	.287	2.131	.034		
	Criação de Informação Formal Escrita	.046	.384	.701		
	Responsabilização	-.100	-.754	.452		
	Criação de Informação Informal	-.330	-2.177	.031		
	Distribuição de Informação	.250	1.738	.084		
	<u>Empenhamento</u>					
	Empenhamento Afetivo	.252	2.629	.009		
	Empenhamento Normativo	.179	2.090	.038		
	Empenhamento Instrumental	-.022	-.320	.749		

3.3.4. Análise da Regressão Hierárquica entre Liderança Ética, Marketing Interno e Empenhamento sobre a dimensão de *engagement* absorção

O primeiro modelo faz referência ao impacto da liderança ética sobre a dimensão de *engagement*, absorção. Com recurso à Tabela 3.8, verifica-se que o valor preditivo correspondente é de 13.2% sendo estatisticamente significativo ($p = .000$). Contudo, ao acrescentar-se as dimensões de marketing interno (segundo modelo) o valor preditivo fixa-se nos 17.7% ($\Delta r^2 = .057$; $p = .102$). Com a introdução do terceiro modelo que contém as dimensões de empenhamento organizacional, observou-se um contributo de 26.6% ($\Delta r^2 = .096$; $p = .000$).

Pela análise de resultados, é possível verificar que no primeiro modelo a única dimensão da liderança ética que possui valor preditivo significativo é a clarificação do papel dos subordinados ($p = .020$). No segundo modelo, a que dizem respeito as dimensões de liderança ética e marketing interno, constata-se que não existem valores preditores. Por último, no que concerne ao terceiro modelo, apenas a dimensão empenhamento afetivo apresenta valor preditivo significativo ($p = .007$).

Liderança Ética e Marketing Interno: Contributos explicativos para o *engagement* dos colaboradores

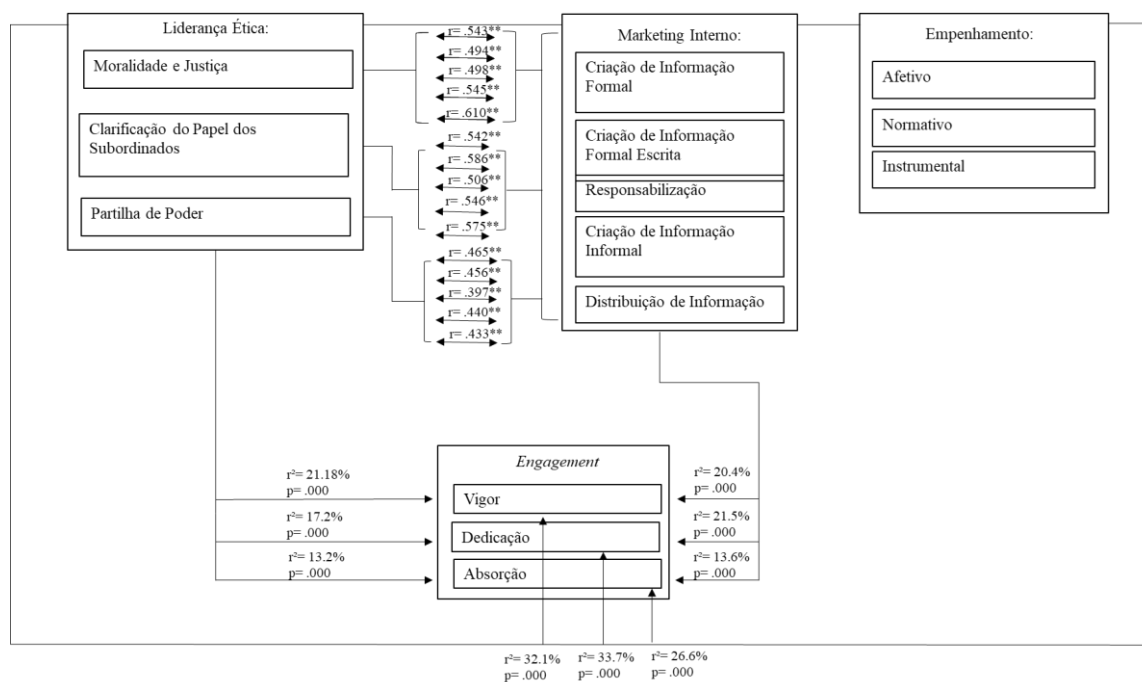
Tabela 3.8

Regressão hierárquica entre a liderança ética, o marketing interno e o empenhamento sobre o engagement, absorção

Modelo	Dimensões	β	T	P	r ²	p
1	<u>Liderança Ética</u>				.132	.000
	Moralidade e Justiça	.096	0.747	.456		
	Clarificação do Papel	.311	2.342	.020		
	Partilha de Poder	-.036	-.280	.780		
					.177	.000
	Moralidade e Justiça	.022	.158	.875		
	Clarificação do Papel	.232	1.680	.095		
	Partilha de Poder	.012	.089	.929		
2	<u>Marketing Interno</u>					
	Criação de Informação Formal	.237	1.593	.113		
	Criação de Informação Formal Escrita	.048	.367	.714		
	Responsabilização	-.259	-.182	.070		
	Criação de Informação Informal	-.183	1.119	.265		
	Distribuição de Informação	.291	1.865	.064		
					.266	.000
3	<u>Liderança Ética</u>					
	Moralidade e Justiça	-.065	-.489	.626		
	Clarificação do Papel	0.188	1.412	.160		
	Partilha de Poder	.033	.263	.793		
	<u>Marketing Interno</u>					
	Criação de Informação Formal	.224	1.578	.116		
	Criação de Informação Formal Escrita	.059	.475	.635		
	Responsabilização	-.186	1.33	.183		
	Criação de Informação Informal	-.307	-1.93	.055		
	Distribuição de Informação	.188	1.248	.214		
	<u>Empenhamento</u>					
	Empenhamento Afetivo	.273	2.709	.007		
Empenhamento Normativo	.157	1.736	.084			

Liderança Ética e Marketing Interno: Contributos explicativos para o *engagement* dos colaboradores

Síntese dos Resultados



3.4. Discussão de Resultados

O principal objetivo do presente estudo é a investigação do pressuposto que adoção da liderança ética e a criação e implementação de estratégias de marketing interno têm implicações ao nível do *engagement* dos profissionais ativos. Numa primeira fase, iremos abordar os resultados referentes à estatística descritiva das variáveis consideradas no presente estudo empírico.

No que concerne aos resultados relativos à liderança ética evidencia-se o valor médio mais elevado na dimensão clarificação do papel dos subordinados. Isto significa que o líder transmite de forma clara o que espera de cada colaborador, quais as suas respetivas funções e o que lhes permite ter conhecimento sobre as expectativas que incidem sobre si (Frija & Barzi, 2021). Segue-se o segundo valor médio mais elevado, que recai sobre a dimensão de moralidade e justiça, o que traduz, segundo os dados em análise, que o comportamento do líder se baseia em integridade e justiça, existindo um tratamento justo para com os seus subordinados. O mesmo age com honestidade e transparência e assume a responsabilidade das suas ações (Frija & Barzi, 2021). Por fim, a partilha de poder, revela o menor valor médio, porém, um valor satisfatório, o que quer dizer que, nas organizações estudadas o líder dá voz aos seus colaboradores. Permite que os mesmos participem nas tomadas de decisão, que expressem a sua opinião, assumindo

Liderança Ética e Marketing Interno: Contributos explicativos para o *engagement* dos colaboradores

uma postura compreensiva no que diz respeito às suas preocupações e pensamentos (Frija & Barzi, 2021). Relativamente à escala de marketing interno, os dados indicam que a dimensão criação de informação formal face a face detém o maior valor médio, contrariamente, a criação de informação formal escrita reflete o menor valor médio. A comunicação dentro das organizações tem sido considerada um elemento importante para o sucesso organizacional (Ali et al., 2021). Através da análise das interações em ambiente laboral, é possível identificar os tipos de comunicação, nomeadamente, a formal que possui essencialmente duas formas: interações face a face como entrevistas e reuniões e, escrita, através de correspondências e questionários (Santos & Gonçalves, 2018). A primeira mencionada como já referido, foi a que refletiu o maior valor médio. Assim, os dados sugerem que existe consciencialização por parte das organizações da importância das relações interpessoais, uma vez que reuniões presenciais permitem que os colaboradores socializem e interajam entre si, criem afinidade entre si, possibilitando a exploração de questões subjacentes às preocupações dos mesmos (Ali et al., 2021). Na escala de *engagement* os resultados obtidos mostram que a dedicação obtém o maior valor médio. Deste modo, os trabalhadores considerados, sentem-se fortemente envolvidos e entusiasmados nas suas funções, experienciando sentimentos de orgulho e inspiração no seu trabalho (Yang et al., 2020). Posteriormente, o valor médio mais elevado observa-se no vigor e por último, o menor valor médio corresponde à absorção. No entanto, as três dimensões respeitantes ao *engagement* apresentam valores médios muito aproximados, o que significa que as últimas duas supramencionadas manifestam valores satisfatórios e por isso, os elementos constituintes desta amostra refletem-se com elevados níveis de energia e predisposição a elevados níveis de esforço e persistência, e também, elevado foco e concentração, em que existe dificuldade em desligar-se do trabalho (Jaya & Ariyanto, 2021).

No que respeita a escala de empenhamento, verifica-se que o empenhamento afetivo é a componente mais experienciada pelos inquiridos. Quer isto dizer, que os participantes do presente estudo se sentem emocionalmente ligados às respetivas instituições permanecendo nas mesmas porque assim o desejam, considerando os valores organizacionais com uma orientação humanizada (Purwanto et al., 2021). O oposto, constata-se no empenhamento instrumental que apresenta o valor médio mais baixo, em que os trabalhadores se mantêm na organização porque necessitam reconhecendo os custos associados à sua saída (Purwanto et al., 2021).

Com o objetivo de proceder à confirmação das hipóteses de investigação formuladas, procedeu-se à realização da análise correlacional e inferencial.

Liderança Ética e Marketing Interno: Contributos explicativos para o *engagement* dos colaboradores

A primeira hipótese - a liderança ética contribui positivamente para a explicação do *engagement* dos colaboradores – foi confirmada pela análise inferencial. Estudos anteriores realizados por Den Hartog e Belschak (2012), Demirtas et al. (2017) e Mostafa e El-Motalib (2020) evidenciaram uma relação positiva entre liderança ética e o *engagement* no trabalho. De acordo com os mesmos, a liderança ética é um dos fatores que mais potencia o *engagement* dos colaboradores. Por exemplo, quando os colaboradores são alvo de um tratamento ético, em que os líderes regem-se por um tratamento igualitário, confiam nos seus subordinados, promovem tomadas de decisão justas baseadas em princípios e agem como modelos de conduta ética, os mesmos tendem a exercer um maior esforço e dedicação na execução nas suas tarefas, manifestando maiores níveis de *engagement* (Ahmed et al., 2020). Verifica-se através de uma análise detalhada que a dimensão de clarificação do papel dos subordinados respeitante à liderança ética é a que contribui de forma mais significativa para as três dimensões do *engagement*, vigor, dedicação e absorção. Estes resultados apoiam a ideia de que uma comunicação aberta e frequente por parte do líder, onde existe clareza sobre os objetivos da organização e expectativas relativamente aos colaboradores, promove um maior empenho no trabalho e níveis mais elevados de *engagement* (Ashfaq, Abid & Ilyas, 2021). No que alude a segunda hipótese - o marketing interno contribui positivamente para o *engagement* dos colaboradores – também foi confirmada pela regressão linear simples, uma vez que os dados revelam que o marketing interno atua como preditor positivo sobre o *engagement*. Os resultados são consistentes com um estudo realizado por Shahzad e Naeem (2013) que demonstram a existência de uma relação significativa positiva entre as dimensões de marketing interno e o *engagement* dos colaboradores. Segundo Marquéz (2020), o marketing interno é uma ferramenta essencial, capaz de auxiliar na obtenção de resultados organizacionais a longo prazo, uma vez que a implementação destas medidas reduz o absentismo e rotatividade, torna os colaboradores embaixadores da própria empresa e visivelmente *engaged* com a mesma. A autora enfatiza ainda que, os efeitos do marketing interno são também notórios a curto prazo, visto que é perceptível as alterações no ambiente de trabalho quando o capital humano constata e sente que a empresa os coloca no centro das suas políticas estratégicas o que consequentemente irá impulsionar o aumento dos seus níveis de *engagement*. De acordo com os resultados apresentados, a distribuição de informação, que corresponde à comunicação interna, uma vez que se refere à transferência de informação, é a que contribui de forma mais significativa para todas as dimensões do *engagement*, vigor, dedicação e absorção. Conforme sugerido por Špoljaric e Verčič (2021) a comunicação interna eficaz é um dos motores mais importantes para o *engagement*. Tal incrementa que a difusão constante de informação no que

Liderança Ética e Marketing Interno: Contributos explicativos para o *engagement* dos colaboradores

diz respeito ao rumo que se pretende seguir, às estratégias e oportunidades organizacionais, poderá induzir a maiores níveis de *engagement*.

A terceira hipótese - a Liderança Ética e o Marketing Interno estão positivamente relacionadas - é confirmada em função da análise correlacional uma vez que os resultados indicam uma correlação positiva de moderada a elevada. O processo de marketing interno tem como objetivo o desenvolvimento de uma relação entre a organização e os colaboradores (Caldwell, Licona & Floyd; 2015) que pressupõe a alteração da visão e comportamentos dos mesmos, tratando-os como clientes internos. A importância da liderança ética pode ser perceptível nas suas inter-relações com o marketing interno (Aghiorghiesei, Poroch & Pertea, 2015). Os valores éticos de um líder estão diretamente relacionados com a organização, a satisfação, o comportamento dos colaboradores e os objetivos organizacionais (Khuong & Nhu; 2014). O líder tem a capacidade de influenciar o comportamento dos colaboradores de forma que estes sigam esses mesmos valores. Desta forma, demonstra-se a importância de conciliar uma liderança assente em valores éticos ao marketing interno, devido aos seus recíprocos benefícios, nomeadamente, no desenvolvimento de inter-relações, na comunicação, em que é mostrado o que é esperado de cada membro e também a escuta ativa sobre o que os colaboradores tem para dizer; na partilha de resultados, em que existe transparência sobre o que é necessário ser alterado de forma a alcançar-se os objetivos e desta forma todos se sentirão responsáveis pelos mesmos; na estimulação de processos, no apoio e participação dos colaboradores, cooperação corporativa, incentivo à criatividade e desenvolvimento da cultura organizacional com base na confiança (So-Yun Choi; 2015). Pelo exposto, o marketing interno pode ser considerado uma ferramenta que auxilia o líder a exercer o seu papel dentro da organização. Não obstante, sem uma boa liderança, dificilmente o marketing interno seria um projeto bem-sucedido.

A quarta hipótese, isto é, a liderança ética, o marketing interno e o empenhamento contribuem para a explicação do *engagement*, também foi confirmada com recurso à regressão hierárquica. Através da mesma, verifica-se que a liderança ética, o marketing interno e o empenhamento têm um poder explicativo sobre o todas as dimensões do *engagement*, vigor, dedicação e absorção. Este resultado suporta investigações semelhantes na literatura (Brown et al., 2005; Den Hartog e Belschak, 2012) que indicam que os trabalhadores têm elevados níveis de *engagement* quando percebem que os seus líderes estão a agir de forma ética. Comumente, o marketing interno atua como influenciador positivo sobre o *engagement* conforme sugerido por Aveline e Kumar (2017) que determinou que um dos grandes benefícios da orientação para

Liderança Ética e Marketing Interno: Contributos explicativos para o *engagement* dos colaboradores

as políticas de marketing interno é o facto dos colaboradores se sentirem mais *engaged* com a sua organização.

É importante referir que de acordo com a análise realizada é possível verificar que a dimensão afetiva do empenhamento é a variável que apresenta valor preditivo mais estatisticamente significativo nas três dimensões do *engagement*. Relativamente ao vigor, a liderança ética, o marketing interno e o empenhamento contribuem em 32.1% para o *engagement* cujo empenhamento afetivo possui, como já referido, o valor preditivo mais significativo ($p=.003$). No respeito à dimensão dedicação do *engagement*, os resultados apoiam a ideia de que a liderança ética, o marketing interno e o empenhamento contribuem positivamente para a mesma, com uma explicação de 42.4%. É de salientar, mais uma vez que, o empenhamento afetivo é o que está mais positivamente associado à referida dimensão do *engagement* ($p=.009$). Por fim, constata-se que a liderança ética, o marketing interno e o empenhamento estão positivamente associados ao *engagement*, absorção, registando-se 40.6% na explicação do mesmo. Os resultados obtidos revelam que o empenhamento afetivo possui o valor preditivo mais significativo ($p=.007$). Face ao exposto, os resultados obtidos corroboram o defendido por Jena et al. (2017) e Kaur et al. (2020) isto é, o empenhamento afetivo é um importante preditor do *engagement*. O descrito pode ser justificado porque os colaboradores que possuem laços afetivos com a organização onde se inserem, ou seja, que se sentem emocionalmente conectados à mesma, são mais propícios à demonstração de comportamentos direcionados aos resultados organizacionais desejados, enfatizando a satisfação emocional como resultado (Oriando et al., 2019). A realização emocional é uma componente importante do empenhamento e indicativo do *engagement*. É esperado que colaboradores com elevado empenhamento afetivo tenham uma visão otimista relacionada com o trabalho, que se identifiquem com a organização e reconheçam sentimentos de pertença à mesma, o que consequentemente pode levar à exibição de elevados níveis de *engagement* em que os mesmos tendem a retribuir com maior vigor, dedicação e absorção de forma a atingir os objetivos estipulados contribuindo para o sucesso organizacional demonstrando satisfação e intenção de permanecer na instituição (Kaur & Mittal, 2020).

Conclusão

A elaboração do presente estudo apresentou como principal contributo compreender se a liderança ética e o marketing interno exercem influência sobre o *engagement* dos colaboradores. Esta investigação apoia a ideia de que elevados níveis de *engagement* estão associados positivamente à orientação ética no exercício da liderança e ao incremento de estratégias de marketing interno dentro da organização.

Os resultados permitem-nos concluir que o *engagement* pode ser potencializado através da adoção de uma conduta ética por parte dos líderes e pela implementação de planos de marketing interno. Na perspetiva dos inquiridos, incorporar as duas supracitadas, traduz-se no aumento dos seus níveis de *engagement*.

Salienta-se que os entrevistados consideram que os fatores mais influenciadores do *engagement* são a clarificação do seu papel por parte do líder ético e a distribuição de informação no que respeita ao marketing interno. Do exposto se infere a importância da abertura à comunicação e da transparência com que a mesma deve ser transmitida.

Pelo descrito, os resultados obtidos sustentam a premissa de que a comunicação interna é uma das estratégias impulsionadoras para que os colaboradores se envolvam com as suas funções e por isso deve ser considerada e melhorada no seio organizacional. Os líderes e o marketing interno desempenham um papel crucial na conexão entre colaboradores e objetivos organizacionais e através da comunicação sobre as estratégias organizacionais espera-se que por consequência impulse a ação (Smith & Wright, 2016). Posto isto, os líderes éticos devem enfatizar a comunicação interna de forma que fique claro qual o papel dos funcionários e qual a sua importância na concretização dos objetivos organizacionais.

A realização de uma investigação científica independentemente da experiência que o investigador possua nesse campo, invariavelmente, acarreta algumas limitações, e como tal, o presente estudo não foi exceção. Neste sentido, após discutidos os resultados obtidos, reconhecemos possíveis condicionantes subjacentes ao presente que devem ser consideradas para estudos futuros.

Primeiramente, salienta-se o tamanho da dimensão da amostra. Com um número reduzido de participantes não nos é possível generalizar os resultados. Desta forma, em estudos futuros sugerimos o aumento da dimensão amostral assim como a aplicabilidade do questionário em

diferentes zonas geográficas. A referida amostra é na sua grande maioria, respeitante a residentes da zona do Algarve tendo em conta a zona de residência da investigadora. Pelo exposto, recomendamos que pesquisas futuras compreendam uma maior distribuição geográfica. Deve ainda notar-se que a grande maioria dos participantes pertence a organizações privadas e por isso, poderia ser pertinente integrar um maior número de participantes do setor público para uma maior exploração de diferentes setores.

Em segundo lugar, é possível referir que a amostra foi recolhida via online, razão pela qual os participantes teriam de ter acesso internet e por este motivo, apenas nos foi possível chegar a um determinado público-alvo. Outro condicionalismo que pode ser considerado relativamente à recolha de dados, é a necessidade de possuir algum conhecimento básico em tecnologia de forma que conseguisse aceder e fazer o preenchimento do respetivo formulário por esta via. Pelo descrito, sugere-se que estudos futuros consigam assegurar que o mesmo seja aplicado de outras formas, como preenchimento em papel com o objetivo de abranger um maior número de profissionais.

Permanecendo ainda, na linha de sugestões para trabalhos futuros, seria interessar incorporar outras perceções sobre a liderança ética, nomeadamente, dos líderes relativamente ao seu papel e analisar se as mesmas são semelhantes às perceções que os colaboradores têm no que diz respeito aos traços e competências de um líder ético.

4. Referências Bibliográficas

- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186. <https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Ahn, J., Lee, S., & Yun, S. (2018). Leaders' core self-evaluation, ethical leadership, and employees' job performance: The moderating role of employees' exchange ideology. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 457-470. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3030-0>
- Alarcon, G. M., Edwards, J. M., & Menke, L. E. (2011). Student burnout and engagement: A test of the conservation of resources theory. *The Journal of Psychology*, 145(3), 211-227. <https://doi.org/10.1080/00223980.2011.555432>
- Albdour, A. A., & Altarawneh, I. I. (2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business*, 19(2), 192-212.
- Ali, B. J., Anwar, G., Gardi, B., Jabbar Othman, B., Mahmood Aziz, H., Ali Ahmed, S., ... & Sabir, B. Y. (2021). Business Communication Strategies: Analysis of Internal Communication Processes. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 16-38. <https://doi.org/10.22161/jhed.3.3.4>
- Ali, BJ, Anwar, G., Gardi, B., Othman, BJ, Aziz, HM, Ahmed, SA, Hamza, PA, Ismael, NB, Sorguli, S., Sabir, BY (2021). Business Communication Strategies: Analysis of Internal Communication Processes. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 16-38. <https://doi.org/10.22161/jhed.3.3.4>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of management journal*, 33(4), 847-858. <https://doi.org/10.5465/256294>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Andrade, M. M. (2011). Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(3), 560-560. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000300013>
- Ashfaq, F., Abid, G., & Ilyas, S. (2021). Impact of Ethical Leadership on Employee Engagement: Role of Self-Efficacy and Organizational Commitment. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(3), 962-974. <https://doi.org/10.3390/ejihpe11030071>
- Aveline, S., & Kumar, R. M. (2017). Employee engagement and effects of work life balance

Liderança Ética e Marketing Interno: Contributos explicativos para o *engagement* dos colaboradores

- in software industries in chennai. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 116(22), 459-466.
- Azêdo, D. F., & Alves, M. H. (2013). Práticas de marketing interno nas organizações de saúde e a sua influência na motivação dos colaboradores. *Revista portuguesa de saúde pública*, 31(2), 201-212. <https://doi.org/10.1016/j.rpsp.2013.05.003>
- Azêdo, D. F., & Alves, M. H. (2013). Práticas de marketing interno nas organizações de saúde e a sua influência na motivação dos colaboradores. *Revista portuguesa de saúde pública*, 31(2), 201-212. <https://doi.org/10.1016/j.rpsp.2013.05.003>
- Bai, Y., Lin, L., & Liu, J. T. (2019). Leveraging the employee voice: a multi-level social learning perspective of ethical leadership. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(12), 1869-1901. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1308414>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 181-196. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Batista, C. S., & Santos, J. N. (2015). Motivação e confiabilidade humana: uma análise da percepção do indivíduo. *Revista de Administração FACES Journal*. <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2015V14N4ART3002>
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517-536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- Belitski, M., & Liversage, B. (2019). E-Leadership in small and medium-sized enterprises in the developing world. *Technology Innovation Management Review*, 9(1), 64-74. <https://doi.org/10.22215/timreview/1212>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/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(2), 117-134. <https://doi.org/10.17652/rpot/2018.3.14298>
- Caetano, A., & Tavares, S. (2000). Determinantes da implicação organizacional em cinco países europeus. *Atitudes Sociais dos Portugueses: Trabalho e Cidadania*, 97-121. <https://doi.org/10.17652/rpot/2015.2.386>
- Caldwell, C., Licon, B., & Floyd, L. A. (2015). Internal marketing to achieve competitive

Liderança Ética e Marketing Interno: Contributos explicativos para o *engagement* dos colaboradores

- advantage. *International Business and Management*, 10(1), 1-8. <https://doi.org/10.3968/6298>
- Chandra, T. (2016). The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance- Studies in the School of SMPN 10 Surabaya. *International Education Studies*, 9(1), 131-140. <https://doi.org/10.5539/ies.v9n1p131>
- Cheng, J., Bai, H., & Yang, X. (2019). Ethical leadership and internal whistleblowing: A mediated moderation model. *Journal of Business Ethics*, 155(1), 115-130. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3517-3>
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Editora Manole.
- Choi, S. Y. (2015). The Effects of Ethical Management on Social Worker's Organizational Commitment and Turnover Intention. *Advanced and Technology Letters*, 91(6), 32-38. <https://doi.org/10.14257/astl.2015.91.07>
- Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 653-663. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2126-7>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH, 2007.
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2009). Ethical leadership: The positive and responsible use of power. In D. Tjsovold, & B. Van Knippenberg (Eds.), *Power and interdependence in organizations*. <https://doi.org/10.26650/imj.2020.89.0004>
- De Hoogh, A. H., & 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(3), 297-311. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>
- de Souza Leão, A. L. M., de Souza Neto, A. F., Fonsêca, F. R. B., & de Mello, S. C. B. (2010). Marketing interno e a formação de sujeitos reflexivos. *Revista Organizações em Contexto*, 6(11), 67-85. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v6n11p67-85>
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59-67. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6>
- Den Hartog, D. N. (2015). *Ethical leadership*. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35-47.

<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1296-4>

- Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2009). Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 18*(2), 199-230. <https://doi.org/10.1080/13594320802362688>
- Einolander, J. (2016). Organizational commitment and engagement in two finnish energy sector organizations. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, 26*(3), 408-423. <https://doi.org/10.1002/hfm.20664>
- Einolander, J. (2016). Organizational commitment and engagement in two finnish energy sector organizations. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, 26*(3), 408-423. <https://doi.org/10.1002/hfm.20664>
- Elsetouhi, A. M., Hammad, A. A., Nagm, A. E. A., & Elbaz, A. M. (2018). Perceived leader behavioral integrity and employee voice in SMEs travel agents: The mediating role of empowering leader behaviors. *Tourism Management, 65*, 100-115. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.09.022>.
- Frija, L., & Barzi, R. (2021). Ethical Leadership Antecedents Review: Call for More Research Contextualization & Proposition of Conceptual Framework. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2*(6), 59-81. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5524878>.
- Heres, L., & Lasthuizen, K. (2012). What's the difference? Ethical leadership in public, hybrid and private sector organizations. *Journal of change management, 12*(4), 441-466. <https://doi.org/10.1080/14697017.2012.728768>.
- Hibbard, J. H., & Greene, J. (2013). What the evidence shows about patient activation: better health outcomes and care experiences; fewer data on costs. *Health affairs, 32*(2), 207-214. <https://doi.org/10.1377/hlthaff.2012.1061>.
- Hoagland-Smith, L. (2015). Taking a Pulse on Your Practice. *The Journal of medical practice management, 31*(3), 183.
- Howe, D. C., Walsman, M. C., & Ellertson, C. F. (2014). Individual differences: traits and ethical leadership. In *Research Companion to Ethical Behavior in Organizations*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781782547471>.
- Imani, S., Foroudi, P., Seyyedamiri, N., & Dehghani, N. (2020). Improving employees' performance through internal marketing and organizational learning: Mediating role of organizational innovation in an emerging market. *Cogent Business & Management, 7*(1), 1762963. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1762963>

Liderança Ética e Marketing Interno: Contributos explicativos para o *engagement* dos colaboradores

- Jaya, L. H. S., & Ariyanto, E. (2021). The Effect of Vigor, Dedication and Absorption on the Employee Performance of PT Garuda Indonesia Cargo. *European Journal of Business and Management Research*, 6(4), 311-316. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.4.1006>
- Jena, L. K., Bhattacharyya, P., & Pradhan, S. (2017). Employee engagement and affective organizational commitment: *Mediating role of employee voice among Indian service sector employees*. *Vision*, 21(4), 356-366. <https://doi.org/10.1177/0972262917733170>
- Kacmar, K. M., Andrews, M. C.M., Harris, K., & Tepper, B. J. (2013). Ethical leadership and subordinate outcomes: The mediating role of organizational and the moderating role of organizational politics and the moderating role of political skill. *Journal of Business Ethics*, 115(1), 33-44. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1373-8>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kaur, P., & Mittal, A. (2020). Meaningfulness of work and employee engagement: The role of affective commitment. *The Open Psychology Journal*, 13(1). <https://doi.org/10.2174/1874350102013010115>
- Kaur, P., Malhotra, K., & Sharma, S. K. (2020). Moderation-mediation framework connecting internal branding, affective commitment, employee engagement and job satisfaction: an empirical study of BPO employees in Indian context. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. <https://doi.org/10.1108/APJBA-10-2019-0217>
- Khuong, M. N., & Nhu, N. V. Q. (2015). The effects of ethical leadership and organizational culture towards employees' sociability and commitment—a study of tourism sector in Ho Chi Minh city, Vietnam. *Journal of Advanced Management Science*, 3(4). <https://doi.org/10.12720/joams.3.4.329-336>.
- Kim, J. S., Song, H. J., & Lee, C. K. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 25-32. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.007>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2016). *Principles of Marketing – Global Edition* (16^a ed). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405-413. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00274-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00274-6)
- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of service research*, 7(3), 290-305. <https://doi.org/10.1177/1094670504271154>
- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2009). The impact of internal and external market orientations

- Liderança Ética e Marketing Interno: Contributos explicativos para o *engagement* dos colaboradores on firm performance. *Journal of Strategic Marketing*, 17(1), 41-53. <https://doi.org/10.1080/09652540802619251>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of vocational behavior*, 77(2), 323-337. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007>
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of vocational behavior*, 77(2), 323-337. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007>
- Milota, V., Mária, S., & Jozef, Ď. (2015). Organizational culture and human resources management in multinational companies under the conditions of intercultural environment. *Economic Processes Management: International Scientific E-journal*, (4), 56-71. <https://doi.org/10.1177/0022022199030004006>
- Mishra, S. (2010). Marketing interno, una herramienta para aprovechar la energía de los empleados en organizaciones de servicio en la India. *Revista internacional de negocios y administración*, 5(1), 185-193
- Mostafa, A. M. S., & Abed El-Motalib, E. A. (2020). Ethical leadership, work meaningfulness, and work engagement in the public sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 112-131. <https://doi.org/10.1177/0734371X18790628>
- Neves, M. D. L. G., Jordão, F., Cunha, M. P., Vieira, D. A., & Coimbra, J. L. (2016). Estudo de adaptação e validação de uma escala de percepção de liderança ética para líderes portugueses. *Análise Psicológica*, 34(2), 165-176. <https://doi.org/10.14417/ap.1028>
- Nkhukhu-Orlando, E., Brown, B., Wilson, D. R., Forchheh, N., Linn, J. G., & Fako, T. T. (2019). The affective commitment of academics in a university in Botswana. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 11(2), 12-19. <https://doi.org/10.5897/IJEAPS2019.0595>
- Oliveira, L. B. D., & Rocha, J. D. C. (2017). Work engagement: Individual and situational antecedents and its relationship with turnover intention. *Revista brasileira de gestão de*

Liderança Ética e Marketing Interno: Contributos explicativos para o *engagement* dos colaboradores

negócios, 19(65), 415-431. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.3373>.

- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. D., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of organizational behavior*, 31(2-3), 259-278. <https://doi.org/10.1002/job.627>.
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Effect of transformatioal leadership, job satisfation and work organizational commitments on organizational citizenship behavior. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9(1), 61-69. <https://doi.org/10.35314/inovbiz.v9i1.1801>
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of services marketing*. <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>
- Rego, A., & Cunha, M. P. E. (2018). *Que líder sou eu?* Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança. (2ª ed.) Edições Sílabo, Lda.
- Rego, A., Cunha, M. P., & Clegg, S. (2010). Liderança global virtuosa. *Revista de Psicologia*, 1 (1), 9-31.
- Rego, A., Cunha, M. P., & Souto, S. (2005). Espiritualidade nas organizações e empenhamento organizacional: um estudo empírico. *Área Científica de Gestão*. 6, (6), 4-5. <https://doi.org/10.26537/irh.v0i1.1895>
- Reis, T. A., Reis, T., Sevilha, I. C., Pizzinato, N. K., & Cremonesi, G. G. (2018). Endomarketing, Liderança e Comunicação: reflexos na organização. *Caderno Profissional de Marketing-UNIMEP*, 6(1), 1-17 <https://doi.org/10.5585/remark.v17i1.3773>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Rivers, J., Thompson, N., & Jeske, D. (2018). Dedicated but exhausted? The role of ethical leadership for employee wellbeing in UK student unions. *Journal of Human Resource Management*, 21(2), 16-27.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.
- Rodrigues, A., Queirós, A., & Pires, C. (2016). A influência do marketing interno nas atitudes e comportamentos dos colaboradores: aplicação a uma organização de cuidados sociais e de saúde. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 34(3), 292-304. <https://doi.org/10.1016/j.rpsp.2016.08.001>.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement?. *Human resource development quarterly*, 25(2), 155-182.

<https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>.

- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D., & Bakker, A. B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 118-131. <https://doi.org/10.4324/9780203853047-13>
- Santos, Joana Vieira dos, & Gonçalves, Gabriela. (2015). A determinação do empenhamento organizacional e do bem-estar no trabalho sobre o bem-estar subjetivo. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 15(2), 123-132. <https://doi.org/10.17652/rpot/2015.2.386>
- Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: a cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008-2026. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1788039>
- Schaufeli, W. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go?. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10. <https://doi.org/10.24913/rjap.20.1.01>.
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement. *Employee engagement in theory and practice*, Routledge, 15, 321.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>
- Schaufeli, W. B. (2016). Heavy work investment, personality and organizational climate. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2015-0259>
- Schaufeli, W. B. (2017). The job demands-resources model: a 'how to' guide to increase work engagement and prevent burnout. *Organizational Dynamics*, 46, 120-132. <https://doi.org/10.1080/02678370802379432>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. B. (2010). *The conceptualization and measurement of work engagement*. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9277-3>
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement. *Managing social and ethical issues in organizations*, 135, 177. <https://doi.org/10.1177/0972262917733170>
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39-46. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.515981>

- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39-46. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.515981>
- Shahzad, T., & Naeem, H. (2013). Role of internal marketing in employee engagement leading to job satisfaction of employees in private banks of Pakistan. *Journal of Business and Management*, 8(2), 62-68. <https://doi.org/10.9790/487X-0826268>
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale. *Human resource development international*, 15(5), 529-547. <https://doi.org/10.1080/13678868.2012.726542>.
- Špoljarić, A., & Verčič, A. T. (2021). Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of the employer brand. *Journal of Communication Management*. <https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2021-0011>
- Su, H. Y. (2014). Business ethics and the development of intellectual capital. *Journal of Business Ethics*, 119(1), 87-98. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1623-4>.
- Tang, A. D., Chang, M. L., Wang, T. H., & Lai, C. H. (2020). How to create genuine happiness for flight attendants: Effects of internal marketing and work-family interface. *Journal of Air Transport Management*, 87, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101860>.
- 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. <https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>.
- Vetráková M., Seková M., Ďurian J. (2015). Organizational culture and human resources management in multinational companies under the conditions of intercultural environment. *International Scientific E-Journal*.
- Vieira-dos Santos, J., & Gonçalves, G. (2018). Organizational culture, internal marketing, and perceived organizational support in Portuguese higher education institutions. *Revista de psicologia del trabajo y de las organizaciones*, 34(1), 38-41 <https://doi.org/https://doi.org/10.5093/jwop2018a5>.
- Wagner, J. (2020). *Comportamento organizacional*. Saraiva Educação SA.
- Wang, D., Feng, T., & Lawton, A. (2017). Linking ethical leadership with firm performance: A multi-dimensional perspective. *Journal of business ethics*, 145(1), 95-109. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2905-9>.
- Wang, Z., & Xu, H. (2019). When and for whom ethical leadership is more effective in eliciting

Liderança Ética e Marketing Interno: Contributos explicativos para o *engagement* dos colaboradores

work meaningfulness and positive attitudes: The moderating roles of core self-evaluation and perceived organizational support. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 919-940

<https://doi.org/10.1007/s10551-017-3563-x>

War, P., & Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person–job. *Journal of occupational health psychology*, 17(2), 129
<https://doi.org/10.1037/a0026859>

Yang, C. (2014). Does ethical leadership lead to happy workers? A study on the impact of ethical leadership, subjective well-being, and life happiness in the Chinese culture. *Journal of business ethics*, 123(3), 513-525. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1852-6>.

Yang, S., Huang, H., Qiu, T., Tian, F., Gu, Z., Gao, X., & Wu, H. (2020). Psychological capital mediates the association between perceived organizational support and work engagement among Chinese doctors. *Frontiers in Public Health*, 8, 149.
<https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.00149>

Zhong, L., Wayne, S. J., & Liden, R. C. (2016). Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 823-844.
<https://doi.org/10.1002/job.2076>

Anexos

Anexo A. Instrumento

Este questionário destina-se à realização da dissertação final de mestrado, do curso de Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, da Universidade do Algarve, sob a orientação da Prof. Doutora Joana Vieira dos Santos.

A participação neste estudo é voluntária. Em qualquer momento, os participantes poderão desistir de responder ao questionário. Para tal, apenas precisam de encerrar a página onde estão a inserir as respostas e todos os dados serão automaticamente eliminados. Os dados apenas são enviados com a conclusão do questionário.

Todos os dados recolhidos neste questionário são totalmente anónimos e confidenciais, sendo o questionário sociodemográfico apenas para caracterização da amostra. Todos os dados serão tratados de forma global, sem qualquer identificação dos participantes.

Este questionário destina-se a profissionais ativos independentemente do setor de atividade.

A resposta a todos os itens é obrigatória, pois só assim o questionário é válido. Por favor, leia atentamente todas as questões de forma a interpretar corretamente todas as questões. Não existem respostas certas ou erradas, pretende-se apenas que responda com a maior sinceridade.

Agradecemos, desde já, a sua participação.

Qualquer questão, poderá entrar em contacto connosco através de:

a52200@ualg.pt

jcsantos@ualg.pt

- Declaro que pretendo participar neste estudo, de forma voluntária e anónima.*
- Não pretendo participar neste estudo.*

Obrigada!

Liderança Ética e Marketing Interno: Contributos explicativos para o *engagement* dos colaboradores

As seguintes questões servem apenas para caracterização genérica da amostra.

Idade: _____

Género:

Masculino

Feminino

Nível de escolaridade:

1º Ciclo

2º Ciclo

3º Ciclo

Ensino Secundário

Ensino Superior

Categoria profissional: _____

Setor:

Público

Privado

Estou na mesma empresa à:

Menos de 1 ano

Entre 1 e 3 anos

Mais de 3 anos

Liderança Ética e Marketing Interno: Contributos explicativos para o *engagement* dos colaboradores

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 porquê.	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

Liderança Ética e Marketing Interno: Contributos explicativos para o *engagement* dos colaboradores

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

Continue a considerar a Instituição como um todo.

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

1. Nesta instituição temos regularmente encontros entre colaboradores, nos quais discutimos aquilo que queremos.	1	2	3	4	5	6	7
2. Nesta instituição, a direcção reúne com os colaboradores, pelo menos uma vez por ano, para conhecer as suas expectativas futuras em relação aos seus empregos.	1	2	3	4	5	6	7
3. Nesta instituição, a direcção interage directamente com os seus colaboradores para saber como satisfazê-los relativamente ao seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4. Nesta instituição, fazemos muita pesquisa de <i>Marketing Interno</i> (publicidade interna).	1	2	3	4	5	6	7
5. Pelo menos uma vez por ano, esta instituição questiona os seus colaboradores sobre a qualidade dos seus empregos.	1	2	3	4	5	6	7
6. Nesta instituição, habitualmente tenta-se avaliar formalmente as maiores influências nos comportamentos dos colaboradores (sindicatos, clientes, expectativas pessoais).	1	2	3	4	5	6	7
7. Nesta instituição, a direcção reúne com os colaboradores para transmitir informações sobre assuntos que afectam o seu ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
8. Nesta instituição, a direcção informa regularmente os trabalhadores acerca dos assuntos que afectam o seu ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
9. Nesta instituição, há reuniões regulares com a presença de todos os colaboradores, dos diferentes níveis hierárquicos.	1	2	3	4	5	6	7
10. A direcção procura compreender o que os colaboradores querem da instituição.	1	2	3	4	5	6	7
11. Quando um dos colaboradores está a comportar-se de maneira diferente do normal, a direcção procura saber se existe um problema que provoca essa alteração de comportamento.	1	2	3	4	5	6	7
12. A direcção tenta saber o que as pessoas realmente sentem sobre as suas funções.	1	2	3	4	5	6	7

Liderança Ética e Marketing Interno: Contributos explicativos para o *engagement* dos colaboradores

13. A direção fala regularmente com os colaboradores para conhecer melhor o seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
14. Nesta instituição, quando se sabe que os colaboradores estão insatisfeitos com a direção procuram-se tomar medidas para corrigir a situação.	1	2	3	4	5	6	7
15. Nesta instituição, quando se sabe que os colaboradores gostariam que as suas condições de trabalho fossem modificadas, o serviço esforça-se para conseguir.	1	2	3	4	5	6	7
16. Nesta instituição, quando é recebido um <i>feedback</i> que indique que os colaboradores estão insatisfeitos realizam-se as mudanças necessárias.	1	2	3	4	5	6	7

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

Liderança Ética e Marketing Interno: Contributos explicativos para o *engagement* dos colaboradores

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

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

1. _____ Em meu trabalho sinto-me pleno de energia.
2. _____ Sou forte e vigoroso em meu trabalho.
3. _____ Estou entusiasmado com meu trabalho.
4. _____ O meu trabalho inspira-me.
5. _____ Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.
6. _____ Sou feliz quando estou envolvido em meu trabalho.
7. _____ Estou orgulhoso com o trabalho que faço.
8. _____ Estou imerso em meu trabalho.
9. _____ “Deixo-me levar” pelo meu trabalho.

Liderança Ética e Marketing Interno: Contributos explicativos para o *engagement* dos colaboradores

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

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

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

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