

Universidade do Algarve

**PREDITORES DO EMPENHAMENTO
ORGANIZACIONAL: PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS
VIRTUOSAS, JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E
MARKETING INTERNO**



Joana Filipa Guerreiro Timóteo

Dissertação

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professora Doutora Joana Viera dos Santos

2015

Universidade do Algarve

**PREDITORES DO EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL: PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS
VIRTUOSAS, JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E MARKETING INTERNO**

Joana Filipa Guerreiro Timóteo

Dissertação

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Trabalho efetuado sob a orientação de:
Professora Doutora Joana Vieira dos Santos

2015

“Quando se acredita que a felicidade de cada um provoca no fim do dia melhores resultados para o coletivo, não só acreditamos que este é o caminho, como acreditamos que este é o único caminho.”

António Gonçalves

(Administrador Grupo Hóteis Real)

DECLARAÇÃO DE AUTORIA DE TRABALHO

Preditores do Empenhamo Organizacional: Práticas Organizacionais Virtuosas, Justiça Organizacional e Marketing Interno

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.

Joana Timóteo

Copyright by

Joana Filipa Guerreiro Timóteo

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

AGRADECIMENTOS

Nada se consegue só, e este trabalho é a prova disso. Muitas foram as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para que esta etapa chegasse ao fim. Utilizo, assim, este espaço para deixar o meu agradecimento.

Ao meu pai por acreditar em mim, pela força e pela ambição que sempre me transmitiu. À minha mãe pelo apoio incondicional em todos os momentos, pela compreensão, pelas palavras, pela ajuda. Obrigada por todos os sacrifícios e por me acompanharem em tudo.

Quero agradecer à minha irmã, pela disponibilidade e pelo apoio demonstrado. Sem ti teria sido muito mais difícil. Obrigada por tudo!

Agradeço ao Miguel por estar ao meu lado. Sei que não foi fácil, por isso quero agradecer-te por tudo o que fazes e és para mim. Obrigada pela compreensão, pelo carinho, por tudo.

À Manuela por ser uma amiga especial, pelas palavras sábias e de apoio. À Marisa pela amizade que me demonstrou nestes últimos tempos, por me ter ouvido e ajudado. À Catarina pela amiga que é. À Patrícia Nunes pelo companheirismo nesta fase. A todas, obrigada.

Agradeço à Professora Doutora Joana Vieira dos Santos por ter aceite ser minha orientadora. Agradeço-lhe pela disponibilidade que sempre demonstrou, pelas sugestões transmitidas e pela motivação que me deu. O seu apoio foi fundamental para enfrentar os diversos obstáculos que foram surgindo ao longo deste projeto. Muito obrigada!

Por último, quero agradecer a todas as pessoas que dispensaram um pouco do seu tempo em responder ao questionário.

A todos, muito obrigada.

RESUMO

No contexto organizacional têm sido rápidas e constantes as mudanças que têm ocorrido; nos dias de hoje vivem-se severas transformações a nível social, económico e político, o que faz com que as organizações vejam os seus colaboradores como um elemento de primordial importância.

A presente investigação apresenta como objetivo principal compreender o impacto que as perceções de Virtuosidade Organizacional e de Justiça Organizacional, e as práticas de Marketing Interno têm no Empenhamento Organizacional dos ativos humanos de organizações inseridas em diferentes setores de atividade.

A amostra é constituída por 173 ativos humanos a exercerem funções em organizações inseridas em diferentes setores de atividade. Para proceder à recolha de dados recorreu-se a um instrumento composto por quatro escalas que analisaram os diversos constructos em estudo. Utilizou-se a Escala de Virtuosidade Organizacional (Cameron, Bright, & Caza, 2004; Ribeiro, 2009; Bright, Cameron, & Caza, 2006), a Escala de Justiça Organizacional (Rego, 2002), a Escala de Orientação de Marketing Interno (Lings & Greenley, 2005; Santos & Gonçalves, 2010) e a Escala de Empenhamento Organizacional (Meyer & Allen, 1997; Rego, Cunha & Souto, 2005).

Os resultados obtidos sugerem que práticas Organizacionais Virtuosas, Justiça Organizacional e Marketing Interno apresentam efeitos significativos sobre o Empenhamento Organizacional.

Palavras-chave: Virtuosidade Organizacional, Justiça Organizacional, Marketing Interno, Empenhamento Organizacional.

ABSTRACT

In the organizational context have been fast and constant changes that have taken place; nowadays live up severe changes in the social, economic and political, which means that organizations see their employees as an element extremely importance.

This research tries to better understand the determination that perceptions of Organizational Virtuosity and Organizational Justice and Internal Marketing practices have on Organizational Commitment of employees in different sectors of activity.

With a sample of 173 human assets to exercise functions in organizations embedded in different sectors of activity. In order to make data collection used an instrument consisting of four scales that analyzed the various constructs under study. We used the Organizational Virtuosity Scale (Cameron et al., 2004; Ribeiro, 2009; Bright et al, 2006), Organizational Justice Scale (Rego, 2002), the Internal Marketing Guidance Scale (Ling & Greenley , 2005; Santos & Gonçalves, 2010) and Organizational Commitment Scale (Meyer & Allen, 1997; Rego, Cunha & Souto, 2005).

The results suggest that Organizational Virtues practices, Organizational Justice and Internal Marketing have significant effects on the Organizational Commitment.

Keywords: Organizational Virtuosity, Organizational Justice, Internal Marketing, Organizational Commitment.



ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
1. VIRTUOSIDADE ORGANIZACIONAL	4
1.1 A PSICOLOGIA POSITIVA	4
1.2 A VIRTUOSIDADE	8
1.3 CONSEQUÊNCIAS DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS VIRTUOSAS	11
2. JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	13
2.1 CARATERIZAÇÃO DO CONCEITO	13
2.2 DIMENSÕES DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	16
2.2.1 JUSTIÇA DISTRIBUTIVA	17
2.2.2 JUSTIÇA PROCEDIMENTAL	19
2.2.3 JUSTIÇA INTERACIONAL	21
2.3 AS RELAÇÕES ENTRE AS VÁRIAS DIMENSÕES DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	23
2.4 CONSEQUÊNCIAS DA PERCEÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	24
3. MARKETING INTERNO	26
3.1 CARATERIZAÇÃO DO CONCEITO	26
3.2 PRÁTICAS DE MARKETING INTERNO	29
3.3 MODELO DE ORIENTAÇÃO DE MARKETING INTERNO	31
3.4 MARKETING INTERNO MIX	34
3.5 MARKETING INTERNO E EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL	36
4. EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL	38
4.1 CARATERIZAÇÃO DO CONCEITO	38
4.2 MODELO TRIDIMENSIONAL DE ALLEN E MEYER (1990)	41
4.2.1 COMPONENTE AFETIVA	43
4.2.2 COMPONENTE NORMATIVA	43
4.2.3 COMPONENTE INSTRUMENTAL	44
4.3 ANTECEDENTES DO EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL	44
4.4 CONSEQUÊNCIAS DO EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL	48
5. METODOLOGIA	50
5.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS	50
5.2 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	50
5.3 CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA	53
5.4 INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS	54



5.4.1	ESCALA DE PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS VIRTUOSAS (CAMERON ET AL., 2014; BRIGHT ET AL., 2006, ADAPTADO POR RIBEIRO, 2009)	55
5.4.2	ESCALA DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL (REGO, 2002)	56
5.4.3	ESCALA DE MARKETING INTERNO (LINGS & GREENLEY, 2005).....	56
5.4.4	ESCALA DE EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL (MEYER & ALLEN, 1997; ADAPTADA POR REGO, CUNHA, & SOUTO, 2005).....	57
5.5	PROCEDIMENTO.....	58
6.	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	59
6.1	ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS EM ESTUDO	59
6.1.1	ANÁLISE DESCRITIVA DA ESCALA DE VIRTUOSIDADE ORGANIZACIONAL.....	59
6.1.2	ANÁLISE DESCRITIVA DA ESCALA DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	59
6.1.3	ANÁLISE DESCRITIVA DA ESCALA DE MARKETING INTERNO	60
6.1.4	ANÁLISE DESCRITIVA DA ESCALA DE EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL	61
6.2	ANÁLISE CORRELACIONAL	61
6.3	ANÁLISE INFERENCIAL	64
6.3.3	VIRTUOSIDADE ORGANIZACIONAL E EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL	64
6.3.4	JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL.....	66
6.3.5	MARKETING INTERNO E EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL	68
6.4	ANÁLISE DA REGRESSÃO HIERÁRQUICA ENTRE A VIRTUOSIDADE ORGANIZACIONAL, A JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E O MARKETING INTERNO SOBRE O EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL	70
7.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	73
8.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
	REFERÊNCIAS	81
	ANEXOS.....	97



ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1 – Síntese conceitual da justiça organizacional.....	22
Tabela 4.1 – Síntese das três componentes mais comuns do empenhamento organizacional	42
Tabela 6.1 – Estatística descritiva para as dimensões de virtuosidade organizacional.....	59
Tabela 6.2 – Estatística descritiva para as dimensões de justiça organizacional.....	60
Tabela 6.3 – Estatística descritiva para as dimensões de marketing interno.....	60
Tabela 6.4 – Estatística descritiva para as dimensões de empenhamento organizacional	61
Tabela 6.5 – Correlações entre as variáveis em estudo	63
Tabela 6.6 – Análise de regressão simples entre as dimensões da virtuosidade organizacional e a dimensão afetiva do empenhamento organizacional	64
Tabela 6.7 – Análise de regressão simples entre as dimensões da virtuosidade organizacional e a dimensão normativa do empenhamento organizacional	65
Tabela 6.8 – Análise de regressão simples entre as dimensões da virtuosidade organizacional e a dimensão instrumental do empenhamento organizacional.....	66
Tabela 6.9 – Análise de regressão simples entre as dimensões da justiça organizacional e a dimensão afetiva do empenhamento organizacional	67
Tabela 6.10 – Análise de regressão simples entre as dimensões da justiça organizacional e a dimensão normativa do empenhamento organizacional	67
Tabela 6.11 – Análise de regressão simples entre as dimensões da justiça organizacional e a dimensão instrumental do empenhamento organizacional	68
Tabela 6.12 – Análise de regressão simples entre as dimensões de marketing interno e a dimensão afetiva do empenhamento organizacional	69
Tabela 6.13 – Análise de regressão simples entre as dimensões de marketing interno e a dimensão normativa do empenhamento organizacional	69
Tabela 6.14 – Análise de regressão simples entre as dimensões de marketing interno e a dimensão instrumental do empenhamento organizacional.....	70
Tabela 6.15 – Regressão hierárquica das dimensões de virtuosidade organizacional, de justiça organizacional e de marketing interno para predizer o empenhamento afetivo.....	72



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1 - Comportamentos orientados para o mercado interno (adaptado de Lings e Greenley, 2005).....	33
Figura 3.2 - Relações do marketing interno (adaptado de Lings, 2004, p.401).....	34
Figura 3.3 – Marketing-Mix e pessoal-mix (Pessoa, 1994).....	36
Figura 5.1 – Modelo de Análise da Investigação	52



INTRODUÇÃO

O fator humano é, atualmente, considerado um dos elementos-chave para o sucesso das organizações. Nos dias de hoje vivem-se constantes transformações a nível social, económico e político, o que faz com que as organizações vejam os seus colaboradores como um elemento de primordial importância. Na era da globalização, as organizações definem como prioridade aumentar a sua capacidade de gestão da complexidade e da diversidade do mercado de trabalho na procura de vantagem competitiva (Barradas, 2011).

Nas últimas décadas a Psicologia Positiva emergiu como uma área de estudo científico multifacetado com uma abordagem assente na promoção de qualidade de vida, nas organizações, no indivíduo e no grupo (Meireles & Lobo, 2011). Tem-se assistido ao rápido desenvolvimento do movimento dos estudos organizacionais positivos (Cameron & Spreitzer, 2012). Como resultado, investigadores e gestores têm mostrado interesse em aplicar práticas virtuosas no seio organizacional. A virtuosidade organizacional diz respeito à prática de virtudes (e.g., integridade, humildade, propósito, perdão, otimismo e confiança) em contexto organizacional. A pesquisa desenvolvida neste ramo mostra que é preciso colocar as virtudes e a virtuosidade na agenda de pesquisa empresarial e de gestão dos nossos dias. A literatura sugere que o foco na positividade e nas forças dos indivíduos tem efeitos positivos sobre o desempenho individual e coletivo.

A justiça é um conceito com bastante importância na vida em sociedade, contudo não o deixa de ser, quando o colocamos no contexto organizacional. A justiça tem um papel crucial nas relações entre trabalhadores e organizações, e através do seu estudo, podemos compreender fenómenos organizacionais relevantes (Assmar, Ferreira, & Souto, 2005). A justiça organizacional tem sido utilizada como um constructo relevante para a compreensão dos fatores que influenciam a saúde dos trabalhadores, a satisfação, a eficácia e o comprometimento com o trabalho e com a organização (Prestes, Mendonça, & Ferreira, 2013).

Para que as organizações atinjam o sucesso é necessário ter colaboradores formados, enraizados na cultura da organização. Para que tal aconteça é fulcral o empenhamento destes nas tarefas que realizam. As organizações necessitam de atrair e manter as pessoas, desenvolvendo nelas níveis elevados de empenhamento organizacional, entendida como uma



ligação psicológica entre os indivíduos e a organização (Ferreira, 2005). A pesquisa sobre empenhamento organizacional tem-se tornado cada vez mais importante. Diener e Seligman (2004) preconizaram a necessidade de ir «para além do dinheiro» e promover a «economia do bem-estar». É necessário definir um caminho que permita colocar as pessoas no centro das organizações. Surge a necessidade de implementação de estratégias de marketing interno que cativem os ativos humanos (Vaconcelos, 2003).

O marketing interno surge como uma ferramenta de gestão que tem como principal objetivo desenvolver uma organização centrada no cliente externo, sendo os colaboradores vistos como clientes internos, motivando e capacitando estes para alcançar os objetivos organizacionais. O potencial humano passa a ser considerado um dos principais recursos da organização, e consequentemente, responsáveis para que a organização atinja o sucesso. Para que as práticas de marketing interno funcionem corretamente, este deve estar integrado na filosofia da gestão das empresas. O marketing sempre investiu na conquista do cliente externo, no entanto, com o avanço das técnicas de recursos humanos, é cada vez mais importante a abordagem do marketing num contexto interno. A literatura tem mostrado que os programas de marketing interno têm inúmeros benefícios para as organizações, oferecendo um aumento de resultados e, consequentemente sucesso, valorizando não só a organização mas também as pessoas que dela fazem parte. Muitas organizações e investigadores têm reconhecido a importância do marketing interno para aumentar o empenhamento organizacional (Flipo, 2007; Caruana & Calleya, 1998).

O empenhamento organizacional tem importância para os colaboradores e para a própria organização (Mowday, 1998). É caracterizado por um estado psicológico que qualifica a relação de um colaborador com a organização, reduzindo a probabilidade de este abandonar (Allen & Meyer, 1996). Essa relação pode ser afetiva (a relação é mantida porque a pessoa quer), calculativa ou instrumental (a relação é mantida porque a pessoa necessita) e normativa (a relação é mantida porque a pessoa deve) (Meyer & Allen, 1997).

As organizações têm denotado um grande interesse em apurar quais as condições de trabalho que desencadeiam maior satisfação e empenhamento nos trabalhadores. O estudo considera-se relevante, pois cada vez mais há a exigência de elevados padrões de qualidade no seio das organizações, ou seja, cada vez mais se torna fundamental o empenhamento dos colaboradores. Assim sendo, é necessário analisar conceitos e variáveis que podem influenciar o empenhamento organizacional, e por outro lado despertar gestores, líderes e mesmo



colaboradores a agirem nesse sentido. Tornam-se relevante estudos que estejam preocupados em identificar fatores comportamentais que sejam potenciais à saúde dos funcionários e para a organização. Com esta investigação espera-se contribuir para um alargamento do conhecimento científico neste domínio, melhor compreender a influência das práticas organizacionais virtuosas, da justiça organizacional e do marketing interno no empenhamento organizacional. Os resultados do estudo podem ter uma aplicação importante para muitas organizações e uma ferramenta essencial para muitos gestores e líderes.

No que diz respeito à estrutura da dissertação, esta dividir-se-á em duas grandes partes principais – *Enquadramento Teórico* e *Investigação Empírica*. Na primeira parte, *Enquadramento Teórico*, serão abordados os conceitos teóricos envolvidos na temática e apresentados diversos modelos teóricos. Na segunda parte, *Investigação Empírica* enunciar-se-á todo o momento utilizado para a recolha de dados, bem como a análise dos mesmos. Na Metodologia abordaremos os objetivos do estudo, as hipóteses de investigação, a caracterização da amostra e descrito todo o procedimento de recolha de dados, bem como o instrumento com o qual recolhemos esses dados. Na *Apresentação dos Resultados* serão expostos os resultados obtidos através da análise dos dados; na *Discussão dos Resultados* serão discutidos os resultados apresentados no ponto acima, fazendo referência a vários autores e várias teorias que comprovam o que os resultados mostram. Por fim, serão apresentadas as conclusões finais do trabalho, as limitações existentes durante toda a investigação, assim como deixar-se-ão pistas para futuras pesquisas.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO





1. VIRTUOSIDADE ORGANIZACIONAL

1.1 A PSICOLOGIA POSITIVA

Alguns autores (Rego et al., 2010; Rego et al., 2013) defendem que a crise internacional e os diversos escândalos empresariais têm vindo a ser apontados como responsáveis por despoletar um efeito consciencializador, alertando para a necessidade de advogar valores potenciadores de uma sociedade mais justa e mais desenvolvida social, económica e ambientalmente.

A partir de 1997, assumindo a presidência da *American Psychological Association* (APA), Martin Seligman, juntamente com Csikszentmihalyi, iniciou um movimento denominado psicologia positiva, que visa oferecer uma nova abordagem às potencialidades e virtudes humanas, estudando as condições e os processos que contribuem para a prosperidade dos indivíduos e das comunidades (Paludo & Koller, 2007). Emergiu como uma área de estudo científico que se focaliza na promoção da qualidade de vida nas organizações, no indivíduo e nos grupos (Csikszentmihalyi, 2006; Seligman, 2002; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Seligman, Steen, Park & Peterson, 2005; Pina e Cunha, Rego, & Campos e Cunha, 2007). Desde então, muitos têm sido os artigos e os livros publicados sobre o tema (e.g. Aspinwall & Staudinger, 2003; Compton, 2005; Keyes & Haidt, 2003; Lopez & Snyder, 2003; Peterson & Seligman, 2004; Schmuck & Sheldon, 2001; Snyder & Lopez, 2002).

É possível enquadrar a temática da virtuosidade organizacional numa perspetiva de psicologia positiva. Esta centra-se no estudo de aspetos positivos, ou seja, para Cameron e colegas (2004) a psicologia positiva foca-se nas forças e na construção do melhor da vida, a suposição básica é que a bondade e excelência não são ilusões mas estados autênticos e modos de ser que podem ser analisados e alcançados. Para alguns autores (Neto & Marujo, 2007; Passareli & Silva, 2007; Siqueira & Padovam, 2008; Araújo, 2013) através desta vertente da psicologia é possível observar as virtudes que as organizações e os ativos humanos desenvolvem no contexto laboral. A Psicologia Positiva analisa as condições que contribuem para a promoção do funcionamento ótimo de pessoas, grupos e instituições (Gable & Haidt, 2005; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Seligman, Steen, Park, & Peterson, 2005). A literatura sugere que o capital psicológico dos colaboradores gera atitudes e emoções mais



positivas (e.g. satisfação, empenhamento, felicidade), e por outro lado, dificulta a emergência de comportamentos negativos (Avey, Reichard, Luthans, & Mathre, 2011). Conclui-se, também, para o facto de existir uma associação entre a mudança organizacional e as forças individuais e coletivas (Marujo, Caetano, Neto & Rivero, 2007).

A sua linha de investigação foca-se numa abordagem sistémica, mais especificamente o construcionismo social (Meireles & Lobo, 2011). A proposta promove a mudança do foco nos aspetos menos bons da vida para o foco nas qualidades positivas (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Snyder & Lopez, 2009). Foi-se construindo um enviesamento ao negativo e às limitações de pessoas e organizações, dando ênfase ao estudo de uma dimensão positiva (Cameron, Dutton & Quinn, 2003; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Snyder & Lopez, 2002). A psicologia positiva é, então, a ciência que investiga o bem-estar (Scorsolini-Comin, 2012).

A psicologia positiva foca-se nos traços individuais positivos (e.g. carácter, forças e virtudes) nas experiências subjetivas positivas (e.g. felicidade, satisfação, alegria) e na análise de instituições consideradas promotoras de ações positivas (e.g. organizações baseadas no sucesso e no potencial humano) (Cameron et al., 2003; Park & Peterson, 2003; Seligman, 1998, 1999). A psicologia positiva foca-se sobre o que faz a vida valer a pena ser vivida (Fredrickson, 2003).

Esta corrente da psicologia emerge, assim, dando foco às melhores qualidades da vida, no âmbito subjetivo, individual e coletivo (Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi, 2006; Seligman, 2002; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Seligman, Steen, Park & Peterson, 2005). De acordo com esta nova visão, o conhecimento das forças e virtudes poderia propiciar o florescimento das pessoas, comunidades e instituições (Paludo & Koller, 2007). Segundo Seligman (2002) a psicologia deveria possibilitar muito mais do que apenas reparar o que está errado, devendo identificar e fortalecer o que está bom. Para Cunha, Rego e Lopes (2013) o capital psicológico tem sido um dos alvos de maior investigação nos estudos organizacionais positivos, constructo que abarca a autoeficácia, a esperança, a resiliência e o otimismo.

Peterson e colegas (2006) têm-se dedicado à conceção, classificação e medição das virtudes e das forças do carácter, identificando, assim, virtudes fundamentais reconhecidas em todas as culturas (e.g., sabedoria, coragem, justiça, humanidade, temperança e transcendência). Para Seligman (1999) as forças de carácter são denominadas de “virtudes” e são promotoras da capacidade de adaptação e da responsabilidade nos indivíduos. Alguns autores defendem a



necessidade de saber mais sobre o que caracteriza as pessoas e os sistemas humanos no seu melhor e como incrementá-lo (Marujo, Caetano, Neto & Rivero, 2007).

Vários investigadores têm mostrado interesse pela pesquisa organizacional com uma abordagem baseada na positividade (Turner, Barling, & Zacharatos, 2002). Esta abordagem denominada *Positive Organizational Scholarship* (Bright et al., 2006; Cameron & Caza, 2004; Cameron et al., 2003) e *Positive Organizational Behavior* (Larson & Luthans, 2006; Nelson & Cooper, 2007; Norman et al., 2005). Segundo Payne et al., (2011) o conceito de práticas organizacionais virtuosas e toda a sua envolvente é um conceito cada vez mais utilizado como foco de investigação.

Segundo Meireles e Lobo (2011) “as organizações existem para alcançar objetivos e resultados em que as pessoas estão lá meramente para esse fim, não ocorrendo equilíbrio entre as necessidades económicas e as práticas típicas de um coletivo social saudável.” (p.144). Segundo Fredickson (2003) a perceção de emoções positivas no local de trabalho pode contribuir para a transformação organizacional. Segundo Lopes e Cunha (2005) e Luthans (2002) o comportamento organizacional positivo é definido como o estudo e aplicação das capacidades e forças psicológicas positivamente orientadas, que podem ser medidas, desenvolvidas e eficazmente geridas para incrementar o desempenho no trabalho.

Segundo Ribeiro (2009) os estudos organizacionais positivos procuram compreender a dinâmica dentro das organizações que produzem resultados extraordinários, tanto para as organizações como para os seus membros. Para Thun e Kelloway (2011) as práticas organizacionais virtuosas são desenvolvidas através do comportamento dos seus funcionários.

Para alguns autores (Keyes, Hysom & Lupo, 2000) organizações positivas são aquelas que, para se manterem lucrativas e eficientes, promovem medidas para estabelecer o bem-estar dos seus colaboradores tendo em conta outros resultados que não só o financeiro. Uma organização positiva terá que considerar uma gestão das capacidades psicológicas positivas para ter um impacto positivo tanto a nível de colaboradores e equipas, como a nível da produtividade da organização.

As experiências de emoções positivas de um indivíduo podem repercutir-se nos outros elementos organizacionais e, conseqüentemente melhorar o funcionamento organizacional bem como ajudar as organizações a prosperarem (Ribeiro, 2009). O termo positivo representa uma abordagem assente em três aspetos (Cameron, Mora, Leutscher & Calarco, 2011; Lopes, Cunha, Kaiser & Muller-Seitz, 2009): (1) a obtenção de desempenhos excepcionais (e.g. Cameron &



Lavine, 2006); (2) um enviesamento afirmativo a favor das forças (e.g Cooperider, Whitney, & Stravos, 2008); (3) o foco no que é virtuoso. Para Cunha, Rego e Lopes (2013) focar a atenção para o que é excelente, abundante, genial, virtuoso, florescente e positivo ajuda a entender pessoas, equipas, organizações e a sociedade em geral como campos plenos de oportunidades de desenvolvimento.

As interações entre líderes e liderados são fundamentais na construção da positividade. As equipas caracterizadas por interações com maior conectividade e nas quais preponderam as declarações positivas são mais eficazes (Losada & Heaphy, 2004). Para Meireles e Lobo (2011) a gestão positiva promove uma compreensão mútua e sentimento de participação dentro das organizações, surgindo assim as organizações positivas como um constructo constituído por três dimensões: (1) perceção de suporte organizacional; (2) perceção de justiça organizacional; (3) confiança do colaborador na organização. As organizações positivas podem ser consideradas aquelas em que o colaborador reconhece que existe justiça por parte da organização, desenvolvendo um sentimento de confiança para com a mesma.

Os gestores que se focam nas suas forças, bem como na dos seus colaboradores, estão mais habilitados para alcançar elevados níveis de desempenho (Roberts, Spreitzer, Dutton, Quinn, Heaphy & Baker, 2005). Pentland (2012) demonstrou a importância das interações no seio das organizações. Para este autor boas equipas de trabalho são caracterizadas por: (1) os membros da equipa falam e escutam na mesma medida; (2) as pessoas olham-se mutuamente, as conversas são ricas em energia e o recurso ao *e-mail* como ferramenta de comunicação é secundário relativamente à comunicação cara-a-cara; (3) os membros da equipa contactam diretamente uns com os outros, sem precisarem de intermediação do chefe de equipa; (4) as pessoas continuam as suas conversas fora das reuniões da equipa e, por vezes, mantêm conversas paralelas nas reuniões; (5) os indivíduos procuram informação fora da equipa e trazem-na para o seu interior.

As organizações que proporcionam maior riqueza humana aos colaboradores obtêm diversos ganhos, nomeadamente em termos de resultados económicos e financeiros (Fulmer, Gerhart & Scott, 2003). Assim as organizações virtuosas alcançam melhores desempenhos e os seus membros são mais felizes e produtivos (Cameron, et al, 2004). Segundo Mollick (2012) as características e ações individuais têm impacto no funcionamento e na eficácia das organizações. Cameron, Mora, Leutscher e Calarco (2011) identificam práticas organizacionais



virtuosas: (1) zelo/cuidado; (2) apoio compassivo; (3) perdão; (4) inspiração; (5) significado; (6) respeito, integridade e gratidão.

Segundo Cunha, Rego e Lopes (2013) as organizações virtuosas promovem a energia positiva entre os seus membros (e mesmo em clientes ou comunidade envolvente), e essa energia eleva os níveis de desempenho. Promover a coesão das equipas e o bem-estar de todos os colaboradores são pontos que têm sido reconhecidos por vários investigadores.

1.2 A VIRTUOSIDADE

Peterson e Seligman (2004) dizem que as virtudes são características centrais valorizadas por filósofos morais e pensadores religiosos e podem agrupar-se em seis categorias: sabedoria, coragem, humanidade, justiça, temperança e transcendência. Para Shryack, Steger, Krueger e Kallie (2010) virtude é qualquer processo psicológico que permite a uma pessoa pensar e agir de modo a beneficiar-se a si próprio e à sociedade. As virtudes são hábitos, desejos e ações que produzem bem pessoal e social (Cameron & Winn, 2012). Para Akinci e Sadler-Smith (2013) são qualidades que os seres humanos têm o potencial de desenvolver e cultivar através do hábito. Segundo Cunha, Rego e Lopes (2013) as virtudes nascem, desenvolvem-se e aperfeiçoam-se com a prática e são fruto do exercício e do hábito. Para Karakas e Sarigollu (2013) através do conceito de virtuosidade torna-se possível analisar o sistema de liderança, e se este pode ser gerido sobre o princípio das emoções dos colaboradores e da organização.

A virtuosidade organizacional, de acordo com Cameron e colegas (2004) refere-se a contextos organizacionais nos quais as virtudes (e.g., integridade, perdão e confiança) são praticadas, apoiadas, disseminadas e perpetuadas, tanto a nível individual como coletivo. O conceito de virtuosidade está enraizado na palavra latina *virtus*, ou na palavra grega *arête* que significa “força” ou “excelência”, o melhor da condição humana, a essência da humanidade. Pearce e colegas (2006) dizem que as características da personalidade de um indivíduo, a disposição e o envolvimento são as principais causas relacionadas com a predisposição para a aprendizagem de características de virtuosidade e como estas podem ser aplicadas em contexto organizacional.

Mihalyi Csikszentmihalyi (2003) argumentou que sob a orientação de líderes virtuosos muitas empresas são bem-sucedidas, não só ao nível de lucro mas, também contribuindo para



a felicidade e bem-estar dos colaboradores. Por outro lado Ribeiro e colegas (2013) dizem que não bastam líderes virtuosos, também são necessários liderados virtuosos. Simultaneamente, além de liderados virtuosos importa que o exemplo deste tipo de comportamento venha dos próprios líderes.

Caza, Barker e Cameron (2004) definem a virtuosidade como aquilo que os indivíduos aspiram quando estão no seu melhor ou quando fazem o seu melhor. Para Park e Peterson (2003) as virtudes de nível organizacional são definidas como características morais de uma organização como um todo, não simplesmente resumos ou compostos de características dos membros individuais das organizações. As virtudes organizacionais com interesse são aquelas que são cultivadas e celebradas e que são fonte de identidade para os membros organizacionais.

Práticas virtuosas tornaram-se uma condição de sobrevivência do próprio sistema capitalista e um fator necessário ao progresso das sociedades (Ribeiro, 2009). Para Ribeiro e colegas (2013) o bom funcionamento dos sistemas organizacionais e dos mercados em que se inserem requer que a gestão se pautem por valores críticos e atuem virtuosamente. A virtuosidade organizacional é assim inseparável da virtuosidade individual (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso 2007). Segundo Rego e Cunha (2009) a virtuosidade tem valor intrínseco, pois contribui para o crescimento individual, a saúde, a resiliência perante as adversidades, a capacidade para encontrar significado na vida e a felicidade.

A virtuosidade desempenha um papel importante no desenvolvimento da humanidade, sendo igualmente cruciais para a eficácia dos líderes, das equipas e das organizações. Rego, Ribeiro e Cunha (2009) afirmam que as pessoas percecionam a sua organização como virtuosa denotam melhor desempenho e felicidade. Também Rego, Ribeiro, Cunha e Jesuíno (2009) dizem que as pessoas aparentam mais felizes e empenhadas afetivamente quando percecionam virtuosidade na sua organização.

Para Bright, Cameron e Caza (2006) Cameron (2003) e Cameron et al., (2004) (cit. in Ribeiro, 2009), a virtuosidade organizacional pode ser dividida em duas componentes:

- i)* virtuosidade nas organizações, referindo-se a comportamentos virtuosos dos membros organizacionais;
- ii)* virtuosidade através de organizações, referindo-se às características das organizações que estimulam/facilitam a virtuosidade dos indivíduos.



Existem três atributos-chave que podem melhorar a compreensão do conceito de virtuosidade organizacional. Segundo Cameron (2003) são: (1) impacto humano; (2) bondade moral e (3) melhoria social. A virtuosidade organizacional relaciona-se com o impacto humano, uma vez que está associada com o crescimento individual; está relacionada com a bondade moral pois diz respeito a que tudo o que é correto, bom e digno; e cria valor social, transcendendo os desejos de quem pratica, ou seja, produz benefícios para os outros.

Para Ribeiro (2009) a virtuosidade reforça o caráter do indivíduo, promovendo o desenvolvimento pessoal, aumenta a resiliência e contribui para a promoção de outras forças humanas. Por outro lado, a bondade moral diz respeito aos bens de primeira intenção, aquilo que “é bom por si mesmo e não em função de outra coisa”, como por exemplo o amor, a sabedoria e a realização. Em oposição aos bens de segunda intenção que são “bons para obter uma outra coisa”, ou seja, bens instrumentais, como é exemplo o lucro, o prestígio ou o poder (Cameron et al., 2004).

Segundo Cunha et al. (2007) uma organização virtuosa é a que se esforça para melhorar a sociedade, não se focaliza apenas nas pessoas que com ela trabalham diretamente, mas também nas pessoas e entidades que sofrem o seu impacto indireto. A virtuosidade sustenta ações baseadas na motivação da excelência humana que transcende a reciprocidade instrumental (Peterson & Seligman, 2004).

A situação do mundo atual desafia-nos a avivarmos valores universais, sem distinção de culturas, ou formas de pensar (Órfão, 2010). Atravessamos uma era de mudança em que os indivíduos têm necessidade de se adaptar constantemente. Novos valores, virtudes e novas formas de pensar são, cada vez mais, instaurados na cultura organizacional como forma de garantir a sobrevivência das organizações. É de extrema importância a criação de locais de trabalho “saudáveis” onde nos sintamos bem. A virtude ou as virtudes são disposições de caráter moral que motivam e orientam o comportamento em direção a um fim ético (Cunha, Rego, & Lopes, 2013).

Uma forma das organizações nutrirem virtudes entre os seus membros é a realização de *workshops* especiais que poderão ser importantes para destacar e legitimar uma virtude especial (Barradas, 2013). Cameron (2003) e Cameron et al., (2004) encontraram relações estatisticamente significativas entre a percepção de virtuosidade organizacional e o desempenho. Autores portugueses têm vindo a investigar as percepções de virtuosidade organizacional (Rodrigues, 2008; Rego et al., 2009; Ribeiro, 2009; Gomes, 2010) relacionando-a com o



empenhamento organizacional. Estudos defendem que as ações virtuosas aumentam a resistência ou a capacidade de absorver ameaças, assim como a recuperação na adversidade (Norman, Luthans & Luthans, 2005).

1.3 CONSEQUÊNCIAS DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS VIRTUOSAS

Para alguns autores (e.g. Bright et al., 2006; Cameron 2003; Cameron et al., 2004) as organizações que registam maior virtuosidade têm um desempenho significativamente superior às consideradas menos virtuosas. Os gestores, ao estimularem a prática regular de ações virtuosas, estão a fomentar uma reserva de resistência e de força dentro da organização, que pode constituir um recurso fundamental em situações difíceis (Ribeiro, 2009).

Assim, os diversos estudos mostram que tanto os indivíduos, quanto as organizações e, em grande escala, as sociedades beneficiam das virtudes e da nobreza de comportamentos para virem a atingir resultados positivos, diminuir os negativos e a conseguir a realização total (Meireles & Lobo, 2011). Os indivíduos que trabalham em ambientes virtuosos tendem a ser mais saudáveis do ponto de vista físico e mental (Ryff & Singer, 1998), mais criativos e a tomar decisões de maior qualidade (Staw & Barsade, 1993). Vários autores mencionaram que comportamentos virtuosos causam emoções positivas nos indivíduos que, por sua vez, conduzem a uma reprodução de virtuosidade e, conseqüentemente, a uma melhoria do desempenho organizacional (Cameron et al., 2004; Fineman, 1999; Fredrickson, 1998; Rhee, Dutton, & Bagozi, 2003; Seligman, 2002).

Segundo Rego e Cunha (2009) os comportamentos virtuosos facilitam a comunicação, promovem a confiança e a aprendizagem mútua, e fomentam a cooperação, o espírito de equipa e os atos de entajuda, contribuindo, assim, para o desenvolvimento do capital social na organização. A literatura sugere que as equipas e organizações virtuosas alcançam melhores desempenhos e que os seus membros são mais felizes e produtivos (Cameron, Bright, & Caza, 2004; Cameron, Mora, Leutscher, & Calarco, 2011).

Segundo Rhee et al., (2003) os colaboradores de uma organização aumentam o seu empenhamento afetivo para com a organização quando se apercebem que as práticas organizacionais são motivadas por preocupação genuína e respeito. Gouldner (1960) defende uma norma de reciprocidade, ou seja, assume que quando os colaboradores de uma organização



percecionam um elevado apoio organizacional desenvolvem uma ligação. A percepção de características organizacionais virtuosas pode aumentar a satisfação e o empenhamento afetivo (e.g. Eby, Freeman, Rush & Lance, 1999). Segundo uma investigação conduzida por Losada e Heaphy (2004) as equipas nas quais predominam declarações positivas são equipas mais eficazes. No estudo de Losada e Heaphy (2004) nas equipas de elevado desempenho encontram-se quase seis declarações positivas para uma negativa, enquanto nas equipas de baixo desempenho foram encontradas quase três negativas para uma positiva.

Outros autores (e.g. Caza et al., 2004; Bright et al., 2006; Rego et al., 2010; Rodwel, 2011) dizem que a virtuosidade organizacional aumenta o desempenho organizacional, promove o empenhamento dos colaboradores, melhora a recuperação organizacional após um processo de *downsizing*. Para Stephens, Heaphy e Dutton (2002) relacionamentos de elevada qualidade no seio das organizações promovem a saúde e o bem-estar dos indivíduos, melhores níveis de cooperação, criatividade e fomentam o desempenho.

Quando as organizações adotam práticas organizacionais virtuosas, são vistas como empresas éticas, responsáveis e com capacidade para ultrapassar problemas financeiros. (Karakas & Sarigollu, 2013). Segundo Moore e Beadle (2006) as práticas organizacionais virtuosas são necessárias a uma boa prática profissional.



2. JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

2.1 CARATERIZAÇÃO DO CONCEITO

A palavra justiça é um termo que vem do latim e diz respeito à igualdade de todos os cidadãos. O conceito de justiça é abordado desde a antiguidade (Andrade, 2010). A justiça é um termo complexo que tem tido estudos considerados relevantes e é uma temática de grande interesse nas ciências sociais (Barradas, 2011). Segundo Bernd (2015) os estudos relacionados com a temática da justiça não são exclusivos de uma disciplina em particular, têm contribuições de várias áreas em função da sua implicação social. Uma questão que preocupa os indivíduos ao longo da sua vida é a de serem percecionados como justos por si próprios e pelos outros. Segundo Almeida, Silva e Carvalho (2006) o conceito de justiça abrange virtudes como moralidade, equidade, honestidade e imparcialidade no tratamento com as pessoas.

Fazendo parte da vida social, não surpreende que a justiça possa desempenhar um papel importante não só no funcionamento eficaz das organizações, mas também na satisfação dos indivíduos que nela trabalham (Cropanzano et al., 2001; Cropanzano & Greenberg, 1997; Kim & Mouborgne, 1997). Sendo as organizações de trabalho um sistema social onde indivíduos interagem entre si e com a própria organização, compreende-se a apropriação deste conceito pela ciência da gestão organizacional (Fernandes, 2015). A justiça organizacional pretende descrever e explicar o papel da justiça no local de trabalho. Segundo Greenberg (1990) a justiça organizacional é a percepção que os indivíduos têm da justiça sobre as práticas organizacionais. A justiça organizacional refere-se à forma como os empregados observam se estão a ser tratados de forma justa pela organização (Elanain, 2010). Para Hartman (1999) o conceito de justiça é central para a compreensão de uma vasta gama de comportamentos humanos em contexto organizacional. A temática da justiça organizacional é uma das preocupações mais fundamentais da sociedade e tem sido um dos tópicos mais investigados nas últimas décadas nas áreas da gestão de recursos humanos e do comportamento organizacional (Cropanzano & Greenberg, 1997).

O senso comum não acalenta dúvidas a propósito da relevância da justiça na vida das pessoas e das sociedades (Rego, 2003). Greenberg (1996) diz que poucos conceitos como a justiça são tão fulcrais à interação social humana. O mesmo autor, um dos especialistas mais reputados em justiça organizacional, afirma que as pessoas comportam-se altruisticamente para



com a organização em que trabalham se acreditarem que são tratadas com justiça. Quando os colaboradores de uma organização não são tratados com justiça e respeito, nenhuma organização conquistará a sua entrega emocional; quanto maior apoio os empregados sentirem da sua organização, tanto mais confiança, apego e lealdade sentirão e melhores cidadãos da organização serão (Goleman, 1998 cit. in Rego, 2003).

Homans (1961, cit in. Bernd, 2015) trouxe contribuições com uma visão de justiça social, incitando a existência das relações de trocas sociais, o contexto de troca social indica que os indivíduos medem a relação de justiça pela proporção de custos e lucros. Foi Adams (1965, cit. in Assmar, Ferreira, & Souto, 2005) que transpôs este conceito para o domínio organizacional, no entanto, a denominação justiça organizacional foi criada por Greenberg (Assmar, Ferreira, & Souto, 2005). Adams (1965) desenvolveu a Teoria da Equidade com a criação do termo “equidade”. Segundo Greenberg (1990) a teoria da equidade e outros modelos de justiça distributiva não conseguiram explicar completamente as reações das pessoas perante a injustiça. Nos anos 70 surge, então, a abordagem da justiça procedimental. A partir dos anos 80 passa-se a ter um enfoque multidimensional, segundo o qual a compreensão do tema passa pelo esclarecimento de que as investigações, em meios organizacionais, tendem a sugerir a existência de três dimensões de justiça: distributiva, procedimental e interacional (Barradas, 2011).

Segundo Malik e Naeem (2011) a justiça organizacional deve-se concentrar sobre a justiça no local de trabalho e analisar o seu impacto sobre as diferentes atitudes dos empregados, tais como intenções de abandono, absentismo, amplitude do seu papel, satisfação no trabalho, liderança, desempenho, confiança e empenhamento organizacional. Segundo Omar (2006) o conceito de justiça organizacional refere-se às perceções dos empregados sobre o que é justo e o que é injusto nas organizações a que pertencem. A justiça organizacional refere-se às regras e normas sociais que governam, nas organizações, o modo pelo qual são distribuídos os resultados, os procedimentos que devem ser usados para tomar as decisões e o modo pelo qual as pessoas devem ser tratadas (Bies & Tripp, 1995). Quando os funcionários percebem que estão sendo tratados de forma justa, isso leva a que tenham atitudes positivas para com os colegas, superiores e com a organização (Bernd, 2015). Segundo Beuren e Santos (2012) a justiça organizacional pode ter diversas perceções, as quais podem ser analisadas em diferentes contextos. Para Colquitt et al. (2001) e Simons e Roberson (2003) a investigação da justiça organizacional tem demonstrado que o tratamento justo tem efeitos importantes nas atitudes dos empregados, tais como a satisfação e empenhamento organizacional, assim como



comportamentos individuais em relação ao absentismo e cidadania. Uma das atitudes de maior atenção tem sido a do empenhamento organizacional (Kim & Mauborgne, 1991, 1993, 1996; McFarlin & Sweeney, 1992; Moorman et al., 1993; Mossholder et al., 1998; Schaubroeck et al., 1994; Sweeney & McFarlin, 1997). Segundo Omar (2006) quando os funcionários percebem que têm um tratamento injusto, essas percepções podem afetar negativamente o indivíduo e a organização.

Para Battistela, Schuster e Dias (2012) estudar o comportamento dos colaboradores e as suas relações com as percepções de justiça no ambiente de trabalho podem ser muito úteis como fonte de diferenciação competitiva. Pois como diz Sotomayor (2006) o fator humano dado possuir características de ser valioso, raro, inimitável, constitui-se muito importante. O estudo do conceito de justiça nas organizações passou a constituir objeto de estudo e interesse por parte dos investigadores (Fernandes, 2015). Os ideais de justiça possuem influência determinante nas atitudes e comportamentos gerados em ambientes de trabalho (Rupp et al., 2014).

De acordo com Beugré (1998) o estudo da justiça organizacional é de extrema importância devido a alguns fatores: (1) a justiça é um fenómeno psicossocial, presente na vida social e organizacional; (2) o fator humano é muito importante em qualquer organização, deste modo, a forma como são tratados (os colaboradores) afeta as suas atitudes e comportamentos e, conseqüentemente, o comprometimento com a empresa, a confiança e o desempenho; (3) um trabalho mais qualificado deriva, também, de um tratamento digno e respeitoso dentro das organizações.

O colaborador pode ter diversas reações a um tratamento justo por parte da organização. A justiça organizacional desempenha um papel significativo na determinação do empenhamento dos colaboradores com a organização; os trabalhadores percebendo justiça na organização ficam com menores intenções de a abandonar; têm mais comportamentos de cidadania organizacional; uma maior satisfação no trabalho; um maior sentimento de confiança na organização. O modo como os colaboradores são tratados afeta as suas atitudes e comportamentos, como o empenhamento, confiança, desempenho, rotatividade e agressão (Assmar et al., 2005). Segundo Karanges et al., (2014) os trabalhadores que percebem que são tratados de forma justa pelos gestores possuem uma tendência para apresentarem comprometimento socialmente favorável, evitarem comportamentos antissociais e apresentarem maior compromisso organizacional, qualidade no trabalho, satisfação profissional, saúde, bem-estar e harmonia.



Os gestores procuram, cada vez mais, que as organizações tenham colaboradores qualificados e empenhados com as tarefas que desempenham. As ideias de justiça e merecimento têm-se tornado presentes, e espera-se que se tornem inevitavelmente presentes, nas relações entre indivíduos e organizações. As percepções de justiça e, também, de injustiça, afetam de forma marcante as atitudes e comportamentos dentro do contexto de trabalho. Segundo Rola (2013) a justiça organizacional torna-se essencial para alcançar objetivos organizacionais, as organizações que não implementam práticas de gestão de recursos humanos percebidas como justas vão enfrentar dificuldades em motivar, satisfazer e orientar os seus colaboradores. Para Pereira (2008) a justiça organizacional pode auxiliar os gestores na compreensão dos diferentes comportamentos e atitudes dos indivíduos nas organizações, a partir das diferentes percepções que a mesma pode ser abordada. Sudin (2011) afirma que a eficiência organizacional e o bem-estar pessoal dos membros organizacionais estão diretamente relacionados com a percepção de cada um em relação à justiça ou às injustiças praticadas nos locais de trabalho.

Para Ribeiro (2008) a percepção de justiça é um constructo impregnado pela subjetividade do indivíduo. A percepção individual de justiça pode ser diferente (Bernd, 2015). Segundo Rego (2002) a justiça organizacional pode ser abordada a partir de duas perspetivas: a justiça objetiva e a justiça subjetiva. Para Rola (2013) uma decisão organizacional específica é objetivamente justa ou injusta quando se concorda ou não com um determinado critério normativo de justiça, e é subjetivamente justa ou injusta quando as pessoas a percebem como tal.

Para Beuren, Amaro e Silva (2014) o alcance da justiça nas organizações não é tarefa fácil para as empresas, pois envolve um conjunto de fatores internos e externos que estão ligados ao processo de avaliação de desempenho e às regras de distribuição de benefícios entre os empregados.

2.2 DIMENSÕES DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Segundo Cunha et al., (2014) se se pretender compreender como as pessoas formam as suas percepções de justiça e lhes regem, é pertinente repartir o conceito de justiça organizacional em dimensões. Segundo a visão multidimensional a justiça organizacional pode ser dividida em três dimensões, contudo não existe um consenso no que diz respeito às dimensões e às relações



entre elas. Segundo Colquitt (2001), Colquitt, Conlon, Wesson, Porter e Ng (2001) Moorman (1991), Rego (2001) e Assmar et al., (2005) a justiça organizacional pode ser dividida em justiça distributiva (distribuição dos *outcomes* ou resultados); justiça procedimental (a justiça dos procedimentos utilizados para determinar esses resultados); e a justiça interacional (referente à qualidade do tratamento interpessoal). Estas dimensões podem ser estudadas de forma independente ou articulada. Do ponto de vista de Konovsky e Cropanzano (1991) existem, apenas, duas dimensões: a justiça distributiva e a justiça procedimental. Recentemente, alguns teóricos têm argumentado que a justiça organizacional é um constructo quadridimensional, acrescentando-se a justiça informacional (Zapata-Phelan et al., 2008). Segundo Sousa e Mendonça (2009) a justiça organizacional é vista como um constructo multidimensional que leva em conta o indivíduo, a interação e o contexto na qual a justiça surge. Contudo, ainda não se chegou a um consenso entre os investigadores sobre o número de dimensões que compõem o conceito de justiça organizacional.

Para Barradas (2011) a compreensão do significado das percepções de justiça no trabalho implica clarificar as três vertentes clássicas fundamentais: distributiva das afetações de recursos, procedimental para determinar essas afetações e uma emergente denominada interacional que se focaliza na qualidade do tratamento interpessoal. Assim sendo, na presente investigação foi utilizada a tipologia da visão tripartida, ou seja, três dimensões que integram a justiça organizacional: justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interaccional. Esta tipologia é a mais usual entre os pesquisadores.

Segundo Rego e Souto (2004) e Assmar, Ferreira e Souto (2005) a dimensão distributiva focaliza os resultados, enquanto a procedimental centra-se no processo e a interacional na comunicação.

2.2.1 JUSTIÇA DISTRIBUTIVA

A justiça distributiva foi a primeira a surgir na atenção dos cientistas organizacionais, começou a receber maior atenção durante os anos 60 e 70 e serviu de orientação aos investigadores. Focaliza-se no conteúdo, isto é, na justiça dos fins alcançados ou obtidos (e.g., salários, classificações alcançadas nas avaliações de desempenho, sanções disciplinares, lucros distribuídos aos trabalhadores) (Rego, 2002). Avalia o tratamento justo através da proporção entre os seus esforços e os resultados distribuídos e pela comparação dessa relação com os seus



pares (Ribeiro & Bastos, 2010). Ao avaliar se existe justiça distributiva, o indivíduo está a avaliar se o resultado é apropriado, moral ou ético (Corpanzano & Foger, 1991). Em suma, a justiça distributiva refere-se à justiça ou à igualdade de distribuição dos recursos e resultados (Barradas, 2011). Murtaza e colegas (2011) afirmam que a justiça distributiva também se preocupa com o tratamento dos trabalhadores em condições de igualdade. Segundo Rego (2000) a justiça distributiva focaliza o conteúdo dos resultados obtidos no processo de distribuição de recursos positivos ou negativos, é a justiça dos fins.

O conceito de justiça distributiva tem como base a teoria da equidade (Adams, 1965; Walster, Berscheid & Walster, 1973; Walster & Walster, 1975) que se desenvolveu no contexto das organizações de trabalho para explicar a reação dos trabalhadores às suas renumerações. A relação é percebida como justa quando a distribuição é proporcional à contribuição de cada um em determinado grupo social (Ribeiro & Bastos, 2010). Homans (cit. in Sotomayor, 2007) defende que nas relações de troca entre os indivíduos são geradas duas expectativas: as recompensas devem ser proporcionais aos custos e os lucros devem ser proporcionais aos investimentos. Contudo, poderá haver diferenças entre indivíduos. Segundo Homans (1961, cit. in Mendonça & Mendes, 2005) o indivíduo tende a reagir quando submetido a uma situação de injustiça no trabalho e em relações de troca, têm expectativa de receber recompensas proporcionais aos seus investimentos e esforços realizados. Segundo Ribeiro e Bastos (2010) os investimentos podem ser: o próprio trabalho, a dedicação auto percebida, a capacitação, o tempo de relação, o sacrifício da qualidade de vida; por outro lado, as recompensas podem ser: salário, sensação de suporte e segurança, reconhecimento ou *status* e benefícios.

Segundo Rego (2001) esta dimensão de justiça reflete aspetos distributivos diferentes, no que diz respeito à estrutura salarial e à distribuição das tarefas. Assim sendo, dividiu-se em justiça distributiva das recompensas e justiça distributiva das tarefas. Segundo Barradas (2011) a justiça distributiva das recompensas diz respeito à estrutura salarial, que está dependente de fatores legais, estatutários e políticos, em que a instituição empregadora não tem controlo sobre as recompensas e nada pode fazer na sua atuação. Por outro lado, a justiça distributiva das recompensas diz respeito à distribuição do serviço que não tem qualquer ligação com o plano das renumerações.

Para Forret e Love (2008) as perceções de justiça distributiva existem quando os empregados acreditam que há uma equitativa atribuição das recompensas, e estas são baseadas no desempenho e outros fatores como o nível de responsabilidade e experiência profissional.



Murtaza, Shad, Shahzad, Shah e Khan (2011) defendem que a justiça distributiva pode ser definida como o tratamento que é dado aos trabalhadores em condições de igualdade, em termos de salário, horas de trabalho, promoção e outras recompensas. Segundo Rola (2013) os indivíduos realizam comparações com os outros e isso determina a percepção de justiça de distribuição.

Ainda segundo a perspectiva de Assmar et al., (2005) a iniquidade é favorável quando a pessoa é bem recompensada, é desfavorável quando a pessoa é sub-recompensada. A percepção de iniquidade gera tensão, o que leva a pessoa a atingir a equidade ou a reduzir a iniquidade. Segundo os mesmos autores, existem várias estratégias para eliminar a tensão resultante: (1) ações para alterar o valor das contribuições ou resultados, os próprios ou os dos outros com quem se compara; (2) uma pessoa que não se sinta recompensada pode reduzir o seu empenhamento no trabalho, ou então, melhorar os seus resultados, exigindo o aumento do salário; (3) uma pessoa que se sinta bem recompensada pode melhorar a quantidade ou qualidade do seu trabalho.

Em suma, podemos dizer que a justiça distributiva analisa as percepções de justiça relativas às repercussões resultantes de um processo de tomada de decisão. A regra para analisar estas percepções é a da equidade. Contudo, segundo De Cremer (2005) as reações das pessoas nos locais de trabalho é influenciado por outras dimensões, como pela justiça procedimental.

2.2.2 JUSTIÇA PROCEDIMENTAL

A justiça procedimental (Thibaut & Walker, 1975, 1978; Lind & Tyler, 1988) focaliza-se no processo, isto é, na justiça dos meios usados para alcançar tais fins. A crença subjacente é a de que as pessoas não se preocupam, apenas, com o resultado de uma distribuição, mas também com os critérios e procedimentos adotados para fazer essa distribuição. Consiste na justiça das etapas consideradas no processo de distribuição de recursos e recompensas, referindo-se ao processo pelo qual os fins são alcançados, a justiça nas organizações é influenciada não só pelos resultados, mas também pelo processo utilizado para a realização dos resultados (Barradas, 2011). Segundo Almeida e Silva (2006) foi uma tentativa de ampliar as análises que envolvem a percepção de justiça no processo, que leva em consideração a compreensão dos indivíduos e a avaliação do contexto total em que ocorre a distribuição de recompensas.



Esta nova dimensão de justiça organizacional surgiu em meados dos anos 70 do século passado, quando os investigadores começaram a reconhecer que as pessoas não estavam, apenas, preocupadas com a justiça dos resultados, mas também com a justiça dos processos que geravam esses mesmos resultados (Sotomayor, 2007). A teorização sobre justiça procedimental deve-se originalmente a Thibaut e Walker (1975). De acordo com os mesmos autores, os indivíduos formam as suas perceções de justiça a partir de determinados critérios ou regras processuais. Para Muchinsky (2004) a justiça procedimental diz respeito à imparcialidade com que os meios são usados para atingir resultados numa organização.

As pessoas podem aceitar bem resultados que lhes sejam desfavoráveis se acreditarem que os procedimentos para chegar até eles foram justos (Assmar et al., 2005). Folger e Cropanzano (1998) dizem que a justiça procedimental refere-se às questões de justiça relativas aos métodos, mecanismos e processos utilizados para determinar os *outcomes*, por exemplo estas questões podem envolver considerações acerca do modo adequado para conduzir um processo de tomada de decisão, um processo de resolução de conflitos ou um processo de afetação numa organização.

Thibaut e Walker (Thibaut & Walker, 1975, 1978; Thibaut, Walker, LaTour, & Houlden, 1974; Walker, LaTour, Lind, & Thibaut, 1974) estavam preocupados em perceber as reações face a diferentes formas de procedimentos. Estes autores identificaram dois determinantes na perceção de justiça procedimental – controlo da decisão e controlo do processo. O conceito de controlo da decisão foi denominado de “escolha” (oportunidade de influenciar a decisão) e o conceito de controlo do processo foi designado por “voz” (oportunidade de expor os pontos de vista do indivíduo) (Sotomayor, 2007). Thibaut e Walker (1975) concluíram que os procedimentos vistos como mais justos pelas partes envolvidas eram aqueles que lhes davam a oportunidade de expressar as suas opiniões – o chamado “efeito de voz”. Os resultados de vários estudos mostram que a quem foi negado o direito de “ter voz” reagiram de forma mais negativa do que aqueles que puderam expressar as suas opiniões. As investigações sobre esta temática (Gilliland & Chan, 2001; Richard, Taylor, Barnett, & Nesbit, 2002) indicaram que a “voz” tem uma grande importância nas perceções de justiça procedimental.

Pourezzat e Someh (2009) enunciam alguns fatores necessários à compreensão da justiça procedimental: (1) os indivíduos terem oportunidade de expressar as suas opiniões, (2) observar a justiça na determinação dos critérios de avaliação do desempenho e (3) equidade na



formulação de políticas e procedimentos. Segundo Bernd (2015) a percepção de justiça exerce influências sobre o comportamento dos indivíduos, ao ter uma percepção de justiça dos procedimentos no processo de tomada de decisão, há uma tendência dos trabalhadores em apresentar comportamentos pró-organizacionais, mesmo que considerem que as suas retribuições não foram devidamente justas em relação ao esforço realizado.

2.2.3 JUSTIÇA INTERACIONAL

A justiça interacional foi inserida por Bies e Moag (1986). A justiça interacional reflete a qualidade da interação com os decisores (e.g., o gestor age com dignidade e respeito? Oferece justificações aos indivíduos pelas decisões?) (Rego, 2002). A justiça interacional é considerada como um aspeto fundamental em ambientes de trabalho por causa da sua relação com o tratamento justo e injusto (Malik & Naeem, 2011). Segundo Rego (2001) reflete a qualidade da interação, se o decisor procede com respeito e dignidade e fornece justificações às pessoas afetadas pelas decisões. As justificações, informações e explicações dadas aos trabalhadores, após as tomadas de decisões, representam um direito dos indivíduos de conhecer os procedimentos e resultados para que estes possam avaliá-los como justos ou injustos (Bernd, 2015).

Refere-se aos aspetos sociais envolvidos nas relações que decidem e as pessoas afetadas pelas decisões (Assmar et al., 2005). Nas pesquisas empíricas do final dos anos 80, verificou-se que a interação social e a comunicação da decisão são importantes para a sensibilidade dos indivíduos em relação à justiça (Ribeiro & Bastos, 2010). Omar (2006) diz que a justiça interacional está relacionada com a qualidade da relação interpessoal entre os gestores e os colaboradores. Como já foi referido anteriormente esta dimensão de justiça foi originalmente proposta por Bies e Moag (1986), tendo sido posteriormente retificada (Bies, 2001), como uma dimensão independente de justiça para realçar a importância da qualidade do tratamento interpessoal de uma relação de troca entre dois participantes. Para Cunha et al. (2007) o interesse na vertente de justiça interacional surgiu quando a investigação se focalizou na vertente social da justiça. Esta abordagem surgiu com a intenção de contribuir com as análises de justiça organizacional, validando regras e procedimentos para conseguir-se obter resultados com destaque específico aos fatores sociais envolvidos (Colquitt et al., 2001).



Para Bies e Moag (1986) a justiça interacional resulta da comunicação interpessoal, ou seja, resulta da forma como os assuntos são comunicados e do modo como os indivíduos sentem que são tratados no decorrer de um qualquer processo organizacional. Para estes autores (cit. in Sotomayor, 2007) existem quatro critérios que caracterizam esta dimensão de justiça: (1) respeito (que engloba aspetos como tratar os colaboradores de forma correta, respeitar a dignidade individual e ter em consideração os direitos do indivíduo, enquanto trabalhador); (2) retidão (e.g., os avaliadores devem evitar comentários impróprios ou ofensivos da dignidade individual); (3) honestidade (refere-se ao tratamento sincero, verdadeiro, imparcial e livre de enviesamentos pessoais); (4) justificação (que contempla elementos como explicações adequadas das decisões e das bases que as fundamentaram, *feedback* atempado e sensibilidade às necessidades pessoais). Para Moorman (1991) esta dimensão é a mais importante, visto que as relações interpessoais têm mais impacto nos comportamentos e atitudes das pessoas do que os procedimentos e benefícios.

Alguns investigadores (Colquitt, 2001; Colquitt, Colon Wesson, Porter, & Ng, 2001; Greenberg, 1993; Rego, 2002) consideraram que a justiça interacional pode ser desdobrada em dois diferentes aspetos: a justiça interpessoal e a justiça informacional. Contudo, esta concetualização ainda não foi suficientemente testada.

Tabela 2.1 – Síntese concetual da justiça organizacional

Dimensão	Descrição Concetual	Definição	Foco
Distributiva	Avalia o tratamento justo através da proporção entre os seus esforços e os resultados distribuídos e pela comparação dessa relação com os seus pares.	Justiça finalística	Resultados
Procedimental	Avalia o tratamento justo considerando o processo de elaboração de critérios de avaliação, de reconhecimento e de distribuição de resultados.	Justiça dos meios	Processo
Interacional	Avalia o tratamento justo ponderando os contatos interpessoais dos decisores no sentido do respeito, da dignidade e da disponibilidade de informações claras, precisas, transparentes e oportunas.	Justiça do diálogo	Comunicação

Fonte: Ribeiro e Bastos (2010)



2.3 AS RELAÇÕES ENTRE AS VÁRIAS DIMENSÕES DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

As três dimensões de justiça – distributiva, procedimental e interacional – têm sido analisadas em separado. Contudo, a maior parte da investigação sobre a justiça organizacional considera, em simultâneo, várias dimensões.

A delimitação concetual entre a justiça distributiva e a justiça procedimental é clara e a sua relevância demonstrada por inúmeros estudos que preconiza efeitos diferentes para ambas as facetas (Rego, 2001; Rego & Souto, 2003). Contudo, em relação à justiça interacional, ou à sua subdivisão em justiça interpessoal e justiça informacional, os autores não são unânimes em considerá-las como dimensões autónomas, muito concretamente, independentes da dimensão de justiça procedimental (Sotomayor, 2007).

Lind e Tyler (1988), e Greenberg (1990) deram origem à primeira teoria, denominada modelo dos dois fatores, que analisou a relação da justiça distributiva com a justiça procedimental. De acordo com esta teoria, estas duas dimensões de justiça têm diferentes consequências: a justiça distributiva é mais influente que a procedimental na determinação da satisfação dos indivíduos com os resultados de uma decisão, por outro lado a justiça procedimental está ligada à satisfação com o sistema de avaliação, confiança na gestão e compromisso organizacional, ou seja, a satisfação com as avaliações organizacionais. Face ao modelo dos dois fatores, que analisa estas duas dimensões de forma independente, alguns autores (Brockner e Wiesenfeld, 1996; Cropanzano e Folger, 1991; Greenberg, 1993; Masterson, 2001; Rego, 2000) defendem que as reações dos indivíduos são bem explicadas quando se entram em linha de conta com as interações entre as dimensões de justiça distributiva e procedimental.

Ainda é pouca a investigação que se debruça sobre a relação entre as três dimensões de justiça – distributiva, procedimental e interacional. A justiça interaccional é uma dimensão relativamente recente comparativamente às outras dimensões de justiça (Bies & Moag, 1986), existindo muitos autores que não consideram a justiça interaccional como uma dimensão independente das outras duas. Alguns investigadores defendem a ideia de que a justiça interacional não se trata de uma nova dimensão da justiça, mas antes de um componente da justiça procedimental, colocando assim em causa a sua autonomia, apoiando o modelo composto por quatro dimensões (Filenga & Siqueira, 2006). Em contrapartida, Rego (2001)



defende que há que ter em conta que as facetas procedimental e interacional emergem como componentes distintos.

2.4 CONSEQUÊNCIAS DA PERCEÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Segundo Sousa e Mendonça (2009) a perceção de injustiça gera impacto direto no trabalhador, podendo refletir-se em aspetos físicos, psicológicos e comportamentais. Para Barradas (2011) as organizações só adquirem bons níveis de desempenho por parte dos trabalhadores se atuarem sobre todas as dimensões de justiça. Contudo, vários autores (Assmar, Ferreira & Souto, 2005; Omar, 2006) defendem a ideia de que quando o ambiente organizacional é percebido pelos indivíduos como justo, gera atitudes positivas tanto para o indivíduo como para a organização.

Para Cunha et al., (2007) através da justiça distributiva consegue-se alcançar a satisfação dos colaboradores, mas só através da justiça procedimental e interacional é possível promover a motivação dos colaboradores. Segundo Tepper (2001) os colaboradores ao percecionarem justiça apresentam maior comprometimento, qualidade no trabalho, satisfação profissional, saúde, bem-estar e harmonia. Rego (2002) diz que a justiça procedimental e interacional ao serem percecionadas pelos colaboradores gera uma série de comportamentos e atitudes nestes, como por exemplo, comportamentos de cidadania, empenhamento dos colaboradores, confiança na empresa e no líder, avaliação do superior, intenção de permanecer na organização.

Segundo Fernandes (2015) existem evidências empíricas e teóricas de que a perceção de justiça (ou de injustiça) de cada membro dentro de uma organização influencia e interfere não só com o seu bem-estar, mas também com a eficiência organizacional. Para Karriker e Williams (2009) a justiça organizacional desempenha um relevante papel na formação de relacionamentos entre os colaboradores e o trabalho, aumentando ou diminuindo a sua identificação com a organização, com um forte impacto no empenhamento organizacional.

Pode constatar-se, segundo a vasta literatura sobre esta temática, que existe uma relação causal entre justiça percebida de um funcionário e comprometimento organizacional (Rego & Souto, 2004) e o aumento da eficácia organizacional. Para Rego (2002) a justiça representa um dos fatores de maior relevo no funcionamento eficaz das organizações e, por outro lado, que o



comportamento dos indivíduos pode ser explicado, em medida significativa, pelas suas percepções de justiça.

Contudo, é de realçar que pessoas de diferentes culturas diferem nas suas atitudes, valores, e crenças e que essas diferenças têm implicações no âmbito laboral (Fernandes, 2015). Shao et al, (2013) evidenciou a influência moderadora das dimensões culturais nas percepções de justiça organizacional.



3. MARKETING INTERNO

3.1 CARATERIZAÇÃO DO CONCEITO

O mercado atual e o contexto de profunda globalização faz com que as organizações tenham a necessidade de atualização constante. Cada vez mais se intensifica a competição, há uma mudança do comportamento do cliente e as tendências de consumo podem, a qualquer momento, alterar-se.

Para Silva (2013) o mercado atual é cada vez mais dinâmico e competitivo, a cada momento surgem inovações de caráter tecnológico, político, económico e sociocultural que interferem na estrutura funcional das organizações. Para Bochi (2011) a evolução dos serviços de telecomunicações e tecnologia posiciona as organizações num ambiente competitivo, inovador e altamente inconstante; capital e estruturas organizacionais consolidadas deixam de ser elementos suficientes para o sucesso. Deste modo, as organizações procuram clientes fidelizados e serviços que satisfaçam as exigências do cliente externo. São requeridas novas tarefas aos colaboradores, com o intuito de melhorar os processos de tomada de decisão e consequentemente responder às exigências dos novos mercados (Franco, Mendes, & Almeida, 2001).

No entanto, apesar da crescente literatura existente sobre este tema, poucas são as organizações que colocam este conceito em prática, sobretudo devido ao elevado número de definições (Azêdo & Alves, 2013). Segundo Rafiq e Ahmed (2000) a diversidade de definições e interpretações, ou seja, a confusão sobre o que é o marketing interno, o que faz, como é feito e quem o deverá fazer, conduziu a dificuldades na sua implementação e adoção.

O mercado mudou e o cliente surge, assim, em primeiro plano. Um dos aspetos mais marcantes do marketing interno é a preocupação com o elemento humano (Órfão, 2010), as pessoas são reconhecidas como parte do sucesso organizacional, para tal é necessário que haja um mecanismo para conhecer e compreender os colaboradores, facilitando a gestão dos recursos humanos. Como as organizações continuam a ajustar-se a um mundo de negócios caracterizado por mudanças contínuas, apercebem-se de que os empregados – o elemento humano – são mais importantes para alcançar o sucesso financeiro (Mohamed, Taylor & Hassan, 2006). Segundo Azêdo e Alves (2013) o marketing interno surge como uma ferramenta de gestão que tem como principal objetivo desenvolver uma organização centrada no cliente,



motivando e capacitando os seus colaboradores para alcançar os objetivos organizacionais. O marketing interno pode ser definido como um conjunto de projetos e de ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural de empenhamento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado às suas tecnologias (Cerqueira, 1994). Adota estratégias que podem melhorar a relação colaborador/empresa e proporcionar o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais. Segundo Javadein et al., (2011) para ao encontro das necessidades dos clientes externos é fundamental que a organização tenha capacidade para fornecer “serviços” de qualidade aos clientes internos. Bateson (1995) refere que o sucesso na melhoria do serviço ao cliente bem como a qualidade do relacionamento entre uma empresa e os seus clientes depende do processo de marketing interno. Para Brum (2000) o marketing interno entende-se como tudo aquilo que estimula positivamente os funcionários e permite que a empresa estabeleça com eles relacionamentos saudáveis, duradouros e, sobretudo, produtivos.

Rafiq e Ahmed (2000) enunciam elementos principais do marketing interno: (1) a motivação e satisfação dos funcionários; (2) a orientação para o cliente e a satisfação do mesmo; (3) coordenação interfuncional e integração; (4) uma abordagem de marketing dos aspetos referidos anteriormente; (5) implementação de estratégias corporativas específicas ou funcionais.

A análise do mercado potencial e das necessidades dos clientes passaram a anteceder, orientar e condicionar o desenvolvimento e produção de bens e/ou serviços, garantido que estes estão em conformidade com as características do mercado e as atitudes dos consumidores (Ferreira, 1994). O marketing interno deve patentear a atração, o desenvolvimento, a motivação e a retenção de empregados qualificados através de condições laborais que satisfaçam as suas necessidades, fazendo com que possam nutrir um sentimento de reconhecimento pessoal para um aporte contributivo do desenvolvimento da organização (Berry & Parasuraman, 1991; Varey, 1995; Barnes & Morris, 2000; Samad, 2005). Tratar os colaboradores como clientes internos é, para Vasconcelos (2004) uma atitude inteligente e socialmente responsável, sendo a melhor maneira de reter o capital humano. Para Nacfur e Ligocki (2003) os níveis de satisfação e empenhamento do cliente interno podem interferir nos resultados e expectativas ambicionadas pela empresa, quer isto dizer que, a imagem positiva ou negativa que o cliente interno deixa transparecer para o público pode contribuir para o posicionamento da empresa no mercado.

Para Bansal, Mendelson e Sharma (2001) o marketing interno é utilizado com o propósito implícito de aumentar o desempenho organizacional, assegurando que os



colaboradores estejam comprometidos com a organização e com os seus objetivos. Jou, Chou e Lu (2008) afirmam que o marketing interno influencia a satisfação profissional, o empenhamento organizacional e a socialização dos grupos de trabalho, que por sua vez irá influenciar a satisfação do cliente. Segundo Azêdo e Alves (2013) o marketing interno é uma ferramenta de gestão dos colaboradores que permite concretizar os objetivos organizacionais, que engloba a motivação e satisfação dos colaboradores, a orientação para o cliente e a sua satisfação, a coordenação interfuncional e a integração, bem como a implementação de estratégias funcionais e empresariais.

Segundo Matos (2009) quando os clientes internos compreendem que são parte integrante da vida organizacional, que possuem valores comuns e que compartilham dos mesmos interesses, os resultados fluem. Gilmore (2000) afirma que os empregados de uma organização representam um mercado interno e este mercado necessita ser educado e informado acerca da missão da organização, assim como dos benefícios dos seus produtos e serviços e das expectativas dos clientes externos da organização. Para Franco (2001) com a adoção do marketing interno pretende-se aumentar a motivação no trabalho e melhorar a qualidade do serviço prestado internamente e incentivar os trabalhadores a serem mais orientados para o consumidor.

Gronroos (2000) defende que sem relações internas funcionais, as relações externas não podem desenvolver-se com sucesso. O mesmo autor define o marketing interno como uma forma de vender a empresa aos seus colaboradores, assim, o mercado interno de colaboradores é a melhor motivação para o comportamento de serviços e mentalidade orientada para o cliente. O marketing interno foca-se na criação de relações internas eficazes entre os colaboradores de todos os níveis hierárquicos da organização, permitindo circular a informação de forma a satisfazer as necessidades dos clientes internos e, por consequência, dos clientes externos (Oliveira, 2010). A importância da comunicação interna é uma grande ferramenta para que o marketing interno garanta o sucesso. Segundo Brum (1994) fala-se muito em empresas voltadas para o mercado, mas fala-se muito pouco em comunicação interna, em instrumentos capazes de promover uma maior aproximação de empregados para com a empresa; há uma grande necessidade de se trabalhar a informação no sentido de mudar comportamentos individuais e grupais.

Para Silva (2013) o investimento no capital humano é indispensável para garantir a competitividade no mercado, a adoção de uma política de marketing interno eleva a satisfação



dos funcionários e melhorará o seu empenhamento, o que contribuirá para o aumento a produtividade e da qualidade dos serviços.

3.2 PRÁTICAS DE MARKETING INTERNO

Ao marketing interno compete atrair, desenvolver e reter talentos profissionais para a empresa, mas para isso é necessário definir estratégias, quais as etapas, os prazos e os responsáveis pelas ações a serem desenvolvidas (Silva, 2013). Segundo Azêdo e Alves (2013) deve recorrer-se a um conjunto de práticas de forma continuada, coerente e integrada. Para Bohnenberger (2001) é fundamental que todo o planeamento de marketing interno esteja alinhado com a missão, os valores e a visão da empresa.

O marketing interno pretende fomentar um plano voltado para o interior da organização, que se relaciona com as estratégias vocacionadas para o mercado externo e tem como primordial objetivo potenciar os resultados e contribuir para o desenvolvimento da empresa (Rafiq & Ahmed, 1998). Segundo Órfão (2010) a implementação de um projeto de marketing interno deve ser adequado à realidade da empresa e executados a partir de um plano de comunicação interna. A comunicação interna é um instrumento de apoio às ações de marketing interno. Para Bekin (2002) a comunicação contribui para o envolvimento e empenhamento dos colaboradores com a empresa. Alguns autores (e.g. Cahill, 1995) dizem que o marketing interno pode ser retratado como um mecanismo de comunicação dentro da organização, ou como um eficaz processo de comunicação interna. Uma vez que as estratégias de marketing interno são voltadas para dentro da organização, é importante que se aposte na comunicação interna (Bochi, 2011). A dinâmica organizacional que se cria para a coordenação dos recursos internos das empresas, com os recursos materiais e com a orientação para o alcance dos objetivos estratégicos, só é possível através da interligação e do relacionamento dos seus membros (Titoce, 2012).

Spiller et al., (2006) defende que as práticas de marketing interno devem abranger diferentes aspetos: a cultura da qualidade, o papel das lideranças, o *empowerment*, os canais de comunicação interna, a disseminação e fortalecimento da cultura empresarial, a captação e seleção de talentos, as pesquisas sobre o consumidor interno, os benefícios e serviços, a integração interna, a avaliação, o reconhecimento e recompensa. O cliente interno deve ter consciência daquilo que a empresa representa e se propõe fazer, quais os valores que a regem e aonde pretende chegar (Silva, 2013).



Um programa de marketing interno bem elaborado tem consequências no empenhamento dos colaboradores, fazendo com que este exerça com eficiência o seu trabalho na sua área de atuação (Brum, 2005). Cunha e Rego (2005) enunciam alguns aspetos inerentes a um plano de marketing interno: liderança transformacional (liderança pelo exemplo, projeção de elevada expectativa sobre os colaboradores, articulação de uma visão para a organização, estimulação intelectual dos colaboradores), o senso de justiça, o apoio das chefias, o apoio da organização, a confiança, o reconhecimento intelectual e emocional das pessoas, a atribuição de tarefas desafiantes aos membros organizacionais.

Gilmore (2000) diz que o grande propósito do marketing interno é envolver os empregados na missão e na direção estratégica da organização, ajudá-los a compreender e valorizar os objetivos corporativos. As ações de marketing interno devem chamar a atenção, despertar o interesse, criar o desejo e a ação para a participação (Silva, 2013).

Para Gronroos (2000) existem três pré-requisitos que devem ser cumpridos de forma a que o marketing interno seja bem sucedido: (1) deve ser parte integrante da gestão estratégica da organização; (2) não deve ser contrabalançado pela estrutura organizacional ou pela falta de apoio por parte da gestão; (3) a gestão de topo deve manifestar um apoio ativo no processo de marketing interno.

Segundo Órfão (2010) existe um leque de ferramentas utilizadas no marketing interno: material promocional, cartazes motivadores ou informativos, rádio ou televisão interna, marca interna (roupas, bonés e acessórios), palestras internas (apresentação de resultados), vídeos institucionais, jornais ou revistas internas, intranet, *newsletters*, atividades festivas, entre outras. Segundo Helman e Payne (1992) são muitas e variadas as componentes do marketing interno, não havendo um padrão em termos de um conjunto de atividades distinto. Ahmed et al., (2003) refere haver pouca concordância na literatura sobre o conjunto de atividades e estratégias que compõem o marketing interno, o que constitui uma das limitações da pesquisa sobre o marketing interno.

O marketing interno possibilita às empresas a utilização de estratégias com o intuito de envolver o funcionário no ambiente organizacional, motivando-o e permitindo que o colaborador assuma responsabilidades, habilitando-o a tomar decisões. Segundo Gronroos (2000) o marketing interno é necessário quando: (1) se pretender criar uma cultura de serviços; (2) o objetivo é manter a cultura de serviços na organização; (3) quando são apresentados aos



empregados bens e serviços, campanhas e atividades de marketing externo, novas tecnologias, sistemas ou rotinas de processamento de serviços.

Implementar um plano de marketing interno significa que uma organização deve treinar e motivar os seus colaboradores, para que trabalhem em equipa, com o intuito de satisfazer os clientes. Para Piercy e Morgan (1991) o marketing interno não abrange apenas a motivação dos funcionários e a sua orientação para um foco no cliente, é uma ferramenta que implementa mudanças organizacionais e estratégicas.

3.3 MODELO DE ORIENTAÇÃO DE MARKETING INTERNO

A orientação para o mercado está relacionada com a criação de conhecimento de mercado, referente às necessidades atuais e futuras dos clientes, na disseminação do conhecimento entre departamentos e na resposta da organização como um todo a este conhecimento (Carlos, 2010). Para Lings e Greenley (2005) a orientação para o mercado interno representa a adaptação das trocas entre empregador e empregado, mas a um nível interno.

Lings e Greenley (2005) desenvolvem o conceito de “orientação para o mercado interno”(OMI). Segundo estes autores, o conceito de OMI envolve a criação e divulgação de conhecimento, as necessidades e aspirações dos trabalhadores e o planeamento e implementação de respostas apropriadas às necessidades. Lings e Greenley (2005) também desenvolvem um instrumento para proceder à avaliação deste conceito. A orientação para o mercado interno tem um impacto significativo na satisfação do cliente, na retenção de colaboradores, nas atitudes e comportamentos dos colaboradores e na posição competitiva da empresa (Lings & Greenley, 2005).

Segundo Lings e Greenley (2005) o conceito de OMI é estruturado em cinco fatores: (1) criação de informação formal escrita acerca do mercado interno; (2) criação de informação formal cara-a-cara acerca do mercado interno; (3) criação de informação informal cara-a-cara acerca do mercado interno; (4) disseminação interna de informação; (5) resposta às necessidades e desejos dos trabalhadores informal cara-a-cara acerca do mercado interno; (4) disseminação interna de informação; (5) resposta às necessidades e desejos dos trabalhadores.

Para Lings e Greenley (2005) a criação de informação é composta por três elementos: (1) identificar as perceções dos funcionários acerca dos seus *inputs*; (2) identificar as perceções



dos funcionários acerca dos *outputs*; (3) identificar as percepções dos funcionários acerca da equidade desta troca.

Segundo Carlos (2010) o aumento do grau de orientação para o mercado interno melhora a resposta estratégica da organização, e conseqüentemente, a sua capacidade de resposta para satisfazer os clientes externos, aumentando os lucros e as vendas. Bowers e Martin (2007) defendem que ao tratar empregados como clientes, as organizações devem identificar quais são as necessidades dos mesmos e reconhecer os empregados que se salientam e utilizar técnicas de comunicação de marketing para motivar os trabalhadores que contactam com os clientes.

O marketing interno tem um papel importante na motivação e no desenvolvimento pessoal dos colaboradores de modo a pensarem e a agirem em conformidade com uma orientação para o consumidor (Rodrigues & Pinho, 2010). Segundo Naudé et al., (2003) a orientação para o mercado interno integra aspetos associados com a comunicação interna, com a socialização e com a satisfação dos colaboradores. Esta perspetiva está relacionada com a percepção que os gestores têm da orientação para o mercado.

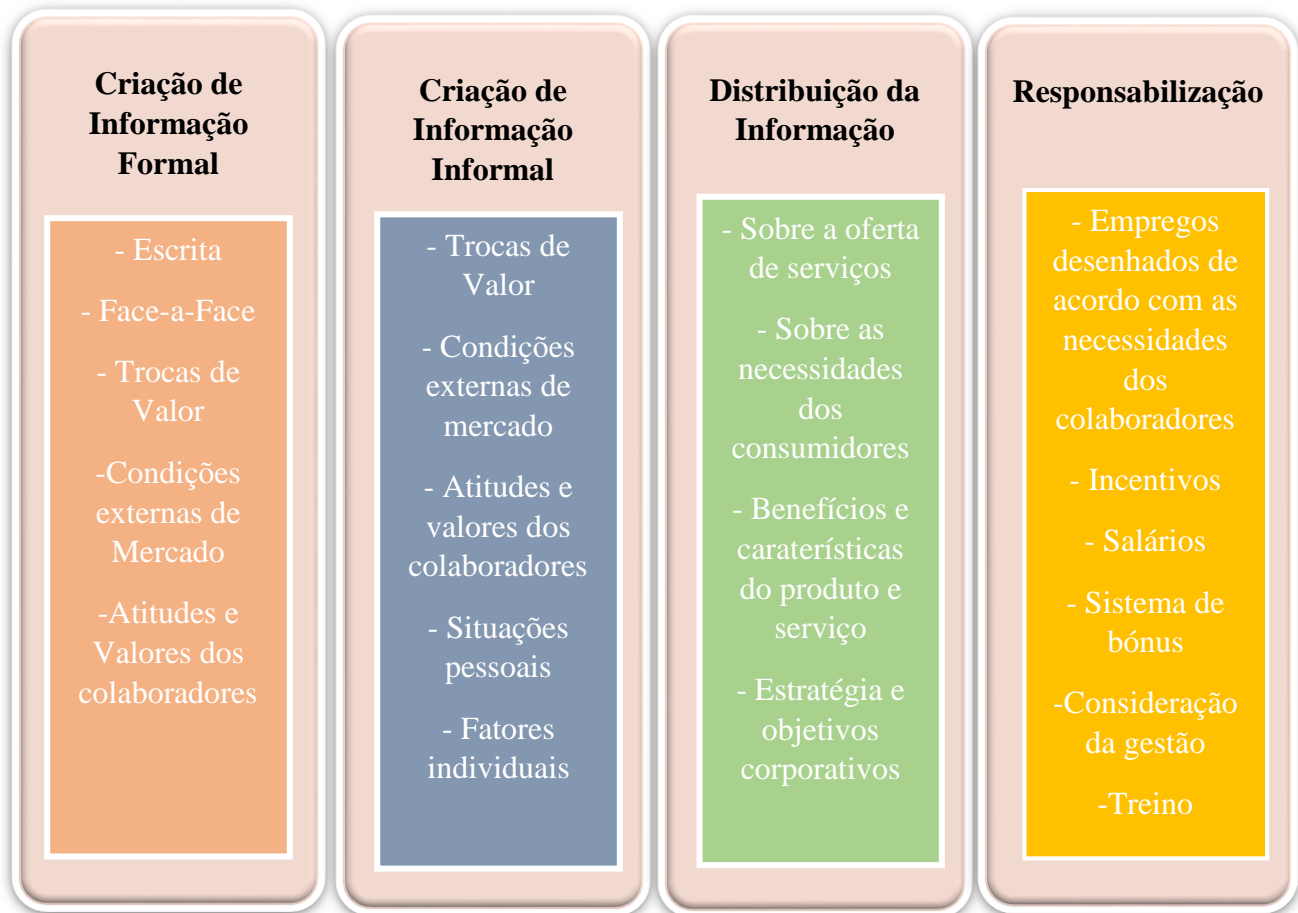


Figura 3.1: Comportamentos orientados para o mercado interno (adaptado de Lings & Greenley, 2005)

Segundo alguns autores (Ahmed & Rafiq, 2003, Tortosa-Edo et al., 2010) a orientação para o mercado interno é vista como uma forma de promover a empresa junto dos seus funcionários, contribuindo para o envolvimento e empenho destes para com a organização e tornando-os focalizados para bons resultados e sucesso organizacional.

O objetivo de qualquer organização quando implementa programas de Marketing Interno e de Marketing Externo é prestar um serviço de qualidade e obter bons resultados. Segundo Narver e Slater (1990) existem três componentes principais da orientação para o mercado: orientação para o cliente, a orientação para a concorrência e a coordenação interfuncional. A orientação para o cliente apresenta-se como o principal elemento da orientação para o mercado, uma vez que com a crescente concorrência entre organizações, torna-se cada vez mais importante conhecer os clientes, retê-los e desenvolver com estes uma relação de longo prazo (Marques, 2010). Lings (2004) diz que a orientação para o mercado



interno terá implicações positivas ao nível de determinados aspetos internos de desempenho organizacional, nomeadamente a retenção, motivação, moral e satisfação dos colaboradores, e no comprometimento organizacional. Uma organização orientada para o mercado conhece as preferências dos clientes e mobiliza toda a organização no sentido de as satisfazer.

Lings e Greenley (2009) concluíram que ao haver uma maior preocupação com o mercado interno da organização e com os clientes internos, os empregados desenvolvem comportamentos e atitudes que manifestam uma maior identidade organizacional e consequentemente um maior desempenho das suas funções e que se traduz essencialmente numa maior orientação para o mercado e para o cliente.

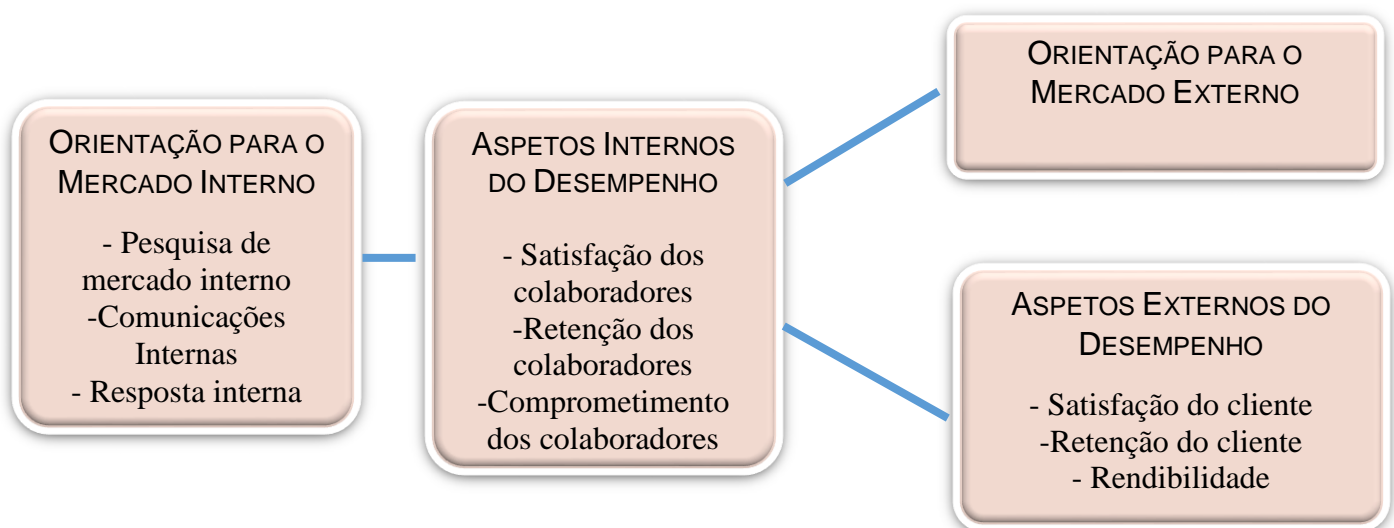


Figura 3.2: Relações do marketing interno (adaptado de Lings, 2004, p.401).

3.4 MARKETING INTERNO MIX

Segundo alguns autores tudo o que conhecemos sobre o marketing pode ser aplicado internamente aos funcionários (Berry & Parasuraman, 1991). Franco, Mendes e Almeida (2001) afirmam que o objetivo de qualquer organização é criar um “*composto de marketing*” capaz de satisfazer os seus clientes/colaboradores melhor que os seus concorrentes: *Pessoal Mix*. Inkotte



(2000) sugere a adaptação do marketing mix para corresponder às necessidades do marketing interno. Os 4Ps do marketing tradicional transformam-se nos 4Cs marketing interno mix.

Ahmed e Rafiq (2002) descrevem o marketing interno num modelo de marketing-mix, relacionando-se com quatro elementos do marketing-mix: (1) processo - relacionado com os participantes, define os mecanismos através dos quais o preço, a promoção e o local são definidos; (2) preço – que consiste no balanço entre a utilidade/valor e o custo para a organização e para o indivíduo; (3) promoção – que consiste nos dispositivos utilizados para aumentar o conhecimento, as competências e a consciência de assuntos estratégicos; (4) local – que inclui atividades pensadas para influenciar ou ser influenciadas pelo ambiente interno da organização. Segundo Inkotte (2000) o produto tem a oferecer motivação e bem-estar para o cliente interno, o preço encontra-se relacionado com a política de remuneração e investimento em ações de marketing interno, o ponto de distribuição são os responsáveis pela implementação do marketing interno e a promoção são as atividades de divulgação e recolha de informações que servirão de suporte para o planeamento do marketing interno.

Segundo outra perspetiva (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007) o produto é a ação a ser implementada, o preço é o que se pretende receber em troca, a comunicação é a forma ou o meio para comunicar a ação, e a distribuição são os canais utilizados para desenvolver a ação.

Para Pessoa (1994) é indispensável pretender conquistar e manter motivados os empregados só com base na remuneração, mesmo que seja elevada. Pessoa demonstra que cada uma das variáveis que constituem o “pessoal-mix” agrega um conjunto de elementos que podem ser adotados pelas organizações. É importante compreender as características dos colaboradores, sobretudo a sua atitude face às ações de marketing interno aplicadas na organização (Silva, 2013).



Figura 3.3: Marketing interno mix e pessoal mix (Pessoa, 1994)

3.5 MARKETING INTERNO E EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL

A implementação de técnicas de marketing interno contribui para que os colaboradores se mantenham empenhados e motivados para desenvolverem as suas tarefas organizacionais (Antunes, 2013). As relações entre o marketing interno e o empenhamento organizacional têm sido demonstradas em vários estudos (Caruana e Calleya, 1998; Boshoff e Tait, 1996; Davis, 2001). Para Caruana e Calleya (1998) o marketing interno tem um efeito positivo no empenhamento afetivo do colaborador, e defendem a ideia de que as empresas devem praticar marketing interno e marketing externo, de forma que a interação dos dois resulte em efeitos positivos e a longo prazo.

Para Cerqueira (1999) o marketing interno melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o empenhamento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional. Os gestores, gestores de departamento podem usar o marketing interno para aumentar o envolvimento dos funcionários, de modo a que estes tomem decisões mais facilmente, isto é, para que os colaboradores desenvolvam mais ações (Davis, 2001).



Os resultados de Caruana e Calleya (1998) demonstram que as categorias de marketing interno têm associação com a componente afetiva do modelo de Meyer e Allen (1997). A componente normativa tem uma associação fraca com as categorias de marketing interno e a componente instrumental é praticamente nula (Bohnenberge, 2005).



4. EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL

4.1 CARATERIZAÇÃO DO CONCEITO

O empenhamento organizacional tem vindo a ser objeto de estudo desde os anos 50 do século passado, devendo-se às fortes implicações que tem na motivação dos indivíduos. Contudo, o conceito começou a ser valorizado a partir das décadas de 70/80 e a importância do fenómeno tem vindo a aumentar progressivamente (Mowday et al., 1979) porque os investigadores têm manifestado interesse em querer compreender a intensidade e estabilidade da dedicação do indivíduo à organização.

Devido à complexidade do conceito, não existe uma definição que seja unânime e universal para o conceito de empenhamento organizacional. Segundo Fanton (2002) na linguagem científica, o termo técnico “Commitment”, isto é, empenhamento, tem o significado de envolvimento do indivíduo com o seu ambiente de trabalho, traduzindo-se por um desejo de permanecer na organização, identificando-se com esta e empenhando-se em favorece-la. O empenhamento organizacional é a variável que melhor prevê as intenções comportamentais dos colaboradores, (Iverson & Roy 1994). Para Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974) o empenhamento organizacional é visto como uma força relativa da identificação de um indivíduo com uma organização e pode ser definido como (i) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização, (ii) uma boa vontade para exercer um esforço considerável em favor da organização e (iii) um forte desejo de permanecer na organização.

Na perspetiva de Allen e Meyer (1996) o empenhamento organizacional é o estado psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização, tendo implicações na sua decisão de nela continuar. O empenhamento organizacional diz respeito ao grau de afinidade que o indivíduo tem para com a organização e quanto este está disposto a vincular-se, de forma a enraizar-se na cultura da organização e atingir os resultados definidos como estratégicos para a organização (Zanardi et al., 2015).

Segundo Ribeiro e Bastos (2010) as organizações têm vindo a aperceber-se que o empenhamento, ao contrário da tecnologia, gestão, processos e produtos, é o atributo único e exclusivo de uma equipa de uma dada organização que não pode ser clonado pela concorrência e que propicia constância e vigor ao seu ânimo competitivo. O empenhamento organizacional



é um tópico que suscitou grande interesse por parte dos investigadores, segundo Allen e Meyer (2000) apenas a satisfação no trabalho recebeu maior atenção na literatura sobre organizações.

Para O'Reilly e Chatman (1986) o empenhamento organizacional espelha o lado psicológico que une o empregado a uma organização e que implica a combinação de três variáveis: obediência ou concordância (envolvimento com base em recompensas extrínsecas), identificação (envolvimento baseado no desejo de afiliação) e internalização (envolvimento com base nos valores individuais e organizacionais).

Segundo Nascimento (2012) o empenhamento organizacional pode ser definido de uma forma unidimensional ou tridimensional. Meyer e Allen defendem que o comprometimento é tridimensional, apesar de existirem vários modelos de empenhamento organizacional, o mais investigado é o modelo de Meyer e Allen (1991, 1997). Neste modelo, os autores abordam o empenhamento em três dimensões: empenhamento afetivo, instrumental (ou calculativo) e normativo. O empenhamento afetivo é o grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, envolvido e identificado com a organização; o empenhamento instrumental é o grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados ao potencial abandono da organização; o empenhamento normativo é o grau em que o colaborador sente uma obrigação ou dever moral, de continuar na organização. É de salientar que dos três tipos de empenhamento organizacional, o afetivo foi o que recebeu maior atenção por parte dos investigadores. A maioria da literatura tem explorado o comprometimento afetivo (e.g. Rhoades & Eisenberger, 2002). Cada componente desenvolve-se de forma independente e por processos distintos (Allen & Meyer, 2000), o que indicia que ao se estudar a relação entre o empenhamento organizacional e qualquer outra característica, é pertinente considerar o impacto que as três componentes poderão exercer, visto ser de esperar que cada componente revele um padrão de comportamentos diferenciado. Não se deve, contudo, assumir as componentes como tratando-se de mutuamente exclusivas, visto que um mesmo indivíduo poderá estar afetiva, normativa e continuamente empenhado com a sua organização, embora a diferentes níveis (Vieira, 2014).

McCaul, Hinsz e McCaul (1995) referem que o empenhamento organizacional influencia vários comportamentos importantes para o bom funcionamento das organizações, como sejam a intenção dos trabalhadores de permanecer na organização, de realizarem um esforço em seu benefício e de terem um desempenho elevado. Segundo Arménio Rego (2003)



diversas investigações (e.g., Meyer, Allen, & Smith, 1993; Hackett, Bycio, & Hausdorf, 1994; Allen & Meyer, 1996; Kim & Mauborgne, 1997; Meyer, 1997; Medeiros, 1997; Mackenzie, Podsakof, & Ahearne, 1998; Caetano & Vala, 1999; Iverson & Buttigieg, 1999; Bishop, Scott, & Borroughs, 2000; Clugston, 2000; Cohen, 2000; Yousef, 2000) sugerem que as pessoas empenhadas são mais assíduas e pontuais, denotam menos intenções de abandonar a organização, denotam atitudes mais favoráveis em relação à mudança, são melhores cidadãos organizacionais, ajudam mais os colegas e os superiores, denotam melhores níveis de desempenho individual, contribuem mais vincadamente para o desempenho organizacional.

Para Organ e Paine (2000) (cit. in Rego et al., 2005) as pessoas mais afetivamente empenhadas são mais motivadas para contribuir para o desempenho da organização, mostram menor *turnover*, revelam menor absentismo e adotam mais comportamentos de cidadania organizacional. Por outro lado, é provável que os colaboradores com um maior laço instrumental não ofereçam mais à organização do que aquilo a que se sentem obrigados. Os indivíduos com um laço normativo mais elevado tendem a ter atitudes mais positivas com a organização. As organizações têm todo o interesse em promover o laço afetivo e normativo dos seus colaboradores e reduzir a intensidade do laço instrumental dos profissionais (Rego, Cunha, & Souto, 2005).

A literatura (Allen & Meyer, 1996, 2000; Meyer & Herscovitch, 2001) sugere que o empenhamento afetivo desenvolve-se quando o colaborador se envolve e/ou reconhece o valor e/ou deriva a sua identidade da associação com a organização. Segundo Rego, Cunha e Souto (2005) estes efeitos podem ser alcançados quando o colaborador (1) sente que a organização o trata de modo justo, respeitador e apoiante, (2) tem confiança na organização e nos seus líderes, (3) obtém satisfação no trabalho, (4) considera que os valores da organização têm uma orientação humanizada, (4) sente que existe congruência entre os seus objetivos e os da organização e (5) a organização é uma boa cidadã e assume comportamentos socialmente responsáveis. O empenhamento instrumental desenvolve-se quando o indivíduo reconhece que, se sair da organização, perderá investimentos nela feitos e/ou não tem alternativas de emprego em outras empresas. O empenhamento normativo tende a desenvolver-se quando o colaborador internaliza as normas da organização através da socialização, desenvolve o dever de lealdade à organização quando se sente satisfeito no trabalho, justificado e apoiado, quando verifica que os seus líderes são de confiança e quando percebe que a organização adota políticas de recursos humanos que o valorizam como pessoa e não como mero instrumento ou recurso (Rego et al., 2005).



Para Goleman (1998), as pessoas empenhadas são os cidadãos-modelo de toda a organização. Fritz, O'Neil, Popp, Williams e Arnett (2013) defendem a ideia que os líderes passíveis de transmitir confiança aos seus funcionários e que exibam comportamentos coerentes com as expectativas da organização conduzem a maiores índices de empenhamento organizacional.

Meyer e Maltin (2010) conceitualizam o empenhamento organizacional em duas abordagens distintas: a comportamental, que entende o empenhamento organizacional como um comportamento e a atitudinal, que entende que o empenhamento organizacional se desenvolve como resultado de uma combinação de experiências de trabalho e de percepções das características organizacionais e pessoais, conduzindo a sentimentos positivos sobre uma organização. A abordagem comportamental está relacionada, obviamente, com os comportamentos.

De acordo com Ferreira (2005) o empenhamento atitudinal representa um estado em que um indivíduo se identifica com uma determinada organização e com os seus objetivos, desejando manter a sua presença, a fim de atingir esses objetivos.

4.2 MODELO TRIDIMENSIONAL DE ALLEN E MEYER (1990)

Allen e Meyer (1990) desenvolveram um modelo multidimensional do empenhamento organizacional – *Modelo Tridimensional do Empenhamento Organizacional* - conceitualizando-o em três dimensões distintas: empenhamento afetivo, empenhamento normativo e empenhamento instrumental. Este modelo baseia-se na observação de que existem semelhanças e diferenças nas várias conceitualizações unidimensionais de empenhamento organizacional, as diferenças estariam na estrutura de pensamento que caracteriza esse empenhamento (Freitas, 2010).

As três dimensões distintas do empenhamento refletem, assim, estados psicológicos não mutuamente exclusivos, refletindo a orientação eficaz do indivíduo na organização e para a organização (afetivo), uma obrigação moral de permanecer na organização (normativo) e um reconhecimento dos custos associados a deixar a organização (instrumental) (Ferreira, 2005). Os colaboradores com um empenhamento afetivo forte permanecem na organização porque gostam. O mesmo autor, caracteriza o empenhamento normativo como o sentimento de obrigação em continuar empregado, sentindo o dever de continuar na organização, por sua vez,



o empenhamento instrumental refere-se à consistência dos custos associados com a saída da organização. Assim, o comprometimento organizacional é um constructo multidimensional, sendo estudado para determinar as suas causas, processos, tipos de empenho e consequências (Groz, 2016).

Cada uma destas componentes tende a contribuir para diferentes padrões de consequências (Allen & Meyer, 1996, 2000; Meyer & Herscovitch, 2001). Dado que o empenhamento afetivo assenta na ligação emocional à organização, os colaboradores afetivamente associados tendem a desenvolver esforços em prol da organização mais significativos do que os indivíduos com fraco laço afetivo (Rego et al., 2007). Allen e Meyer (2000) afirmam que é provável que os indivíduos com laço normativo mais forte não se sintam impelidos a levar a cabo ações para além das estritamente obrigatórias, por outro lado, é provável que os indivíduos com forte laço normativo contribuam positivamente para a organização, mas de um modo menos vincado do que se denotassem forte empenhamento afetivo.

Segundo Rego et al., (2007) as pessoas mais afetiva e normativamente empenhadas são mais produtivas e denotam níveis mais elevados de desempenho, o contrário com as mais instrumentalmente associadas.

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

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

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



4.2.1 COMPONENTE AFETIVA

Para Meyer e Allen (1997) diz respeito aos aspetos emocionais do empregado, à identificação com a organização e à participação na organização, os empregados com um empenhamento afetivo forte continuam na organização porque assim o querem. O empenhamento afetivo refere-se aos empregados que fazem parte da organização por opção, esperando-se que estejam motivados para realizar o seu melhor desempenho (Meyer & Allen, 1997). O comprometimento afetivo refere-se ao grau em que um indivíduo se sente emocionalmente ligado à organização.

Para Meyer e Allen (1997) o empenhamento afetivo desenvolve-se na base de experiências psicológicas compensadoras. Segundo Filenga e Siqueira (2006) o empenhamento afetivo é composto por afetos e não por fatores cognitivos, este empenhamento afetivo desenvolve-se quando o colaborador se envolve na organização. O empenhamento afetivo é, também, parte resultante das recompensas e das punições, que são dadas como resposta às contribuições dos empregados, por aquilo que fazem ou não fazem para se empenhar na organização (Ko, Price, & Mueller, 1997).

Para Meyer e Allen (1997) e Klein et al., (2009) um elevado comprometimento afetivo leva à diminuição da rotatividade, do absentismo e ao aumento da produtividade.

4.2.2 COMPONENTE NORMATIVA

A componente normativa reflete uma obrigação em permanecer na organização, tendo em conta a sua responsabilidade perante esta (Nascimento, 2012). Para Groz (2016) o comprometimento normativo refere-se ao grupo de funcionários que ficam na organização por um sentimento de obrigação. Segundo Meyer e Allen (1991) os indivíduos com elevado nível de empenhamento normativo sentem-se na obrigação de permanecer na organização, pois têm a convicção de que estão a agir bem moralmente, o que traduz um sentimento de obrigação do trabalhador para com a organização e não necessariamente uma situação de apego emocional.

Segundo Rego, Cunha e Souto (2005) o empenhamento normativo tende a desenvolver-se quando o colaborador internaliza as normas da organização através da socialização, recebe benefícios que o induzem a atuar reciprocamente ou estabelece com a organização um contrato psicológico. Para os autores referidos anteriormente, um colaborador desenvolve o dever de



lealdade à organização quando: (1) se sente satisfeito no trabalho, justificado e apoiado; (2) percebe que a organização fomenta valores que ele próprio perfilha; (3) verifica que os seus líderes são de confiança; (4) percebe que a organização adota políticas de recursos humanos que o valorizam como pessoa e não como mero instrumento ou recurso.

O empenhamento normativo induz menores intenções de abandonar a organização e baixos índices de absentismo (Rego, 2002).

4.2.3 COMPONENTE INSTRUMENTAL

O empenhamento instrumental foi definido por Becker (1960), que afirma que esta componente do empenhamento diz respeito à opção dos indivíduos por uma atuação conforme os objetivos da organização a uma tendência para se enquadrar nas atividades (Ferreira, 2005). Para Santos e Gonçalves (2015) o empenhamento instrumental refere-se ao grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao seu reconhecimento dos custos associados à sua saída. Qualquer coisa que aumente o custo associado com o deixar a organização pode conduzir ao desenvolvimento do empenhamento instrumental (Meyer & Allen, 1991). Esta componente é, também, conhecida por calculativa, de continuação ou *side bet* (trocas laterais).

Para Rego (2003) o vínculo instrumental pode resultar do facto de o indivíduo sentir que não tem alternativas de emprego atrativas ou pode resultar, também, da noção de que o abandono da organização comporta sacrifícios pessoais elevados. O indivíduo sente-se preso à organização devido aos altos custos associados em abandoná-la (Bastos et al., 1997). O empenhamento instrumental desenvolve-se quando o indivíduo reconhece que ao sair da organização perderá investimentos nela feitos, por outro lado, é possível que se sinta instrumentalmente ligado à organização quando se sentir insatisfeito, injustificado, impossibilitado de desenvolver o seu potencial (Rego et al., 2005).

4.3 ANTECEDENTES DO EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL

Vários autores interessaram-se em determinar os antecedentes e consequentes do empenhamento organizacional. Segundo Borges-Andrade e Pilati (2001) as variáveis



impulsionadoras de empenhamento organizacional mais relevantes envolvem fatores de nível micro-organizacional, isto é, fatores pessoais relativos ao colaborador, ao planeamento e manipulação de atividades e à qualidade da liderança exercida. Para vários autores (Glisson e Durrick, 1988; Mathieu e Zajac, 1990; Meyer et al., 1993; e Meyer et al., 2002) os antecedentes do empenhamento organizacional mais citados são as características pessoais (como idade, sexo, antiguidade, educação), as características do trabalho, da organização e o tipo de relacionamento com as chefias.

Segundo Passos, Madureira e Esteves (2013) evidenciam as características da função e da organização, as experiências de socialização, a justiça organizacional, a perceção de suporte organizacional e práticas de gestão de recursos humanos como preditores do empenhamento organizacional. Vários autores, como por exemplo Folger e Konovsky (1989) consideram que a dimensão da justiça procedimental afeta o empenhamento organizacional, outros autores, como por exemplo Robbins, Summers e Miller (2000) dizem que são as dimensões de justiça distributiva e justiça procedimental que afetam o empenhamento organizacional.

Para alguns autores os processos de recrutamento e seleção, acolhimento e integração, a formação e os sistemas de incentivos (extrínsecos – compensação e benefícios; intrínsecos – oportunidades de promoção) são algumas como antecedentes do comprometimento organizacional. Segundo Meyer, Irving e Allen (1998) características como o apoio organizacional, o tipo de liderança transformacional, ambiguidade de papel, conflito de papéis, justiça processual, alternativas e investimentos podem apresentar fortes correlações com o comprometimento organizacional.

Sturges e Guest (2001, cit. in Santos, 2008) identificaram três grupos de antecedentes do empenhamento organizacional: (1) a forma como as expectativas foram satisfeitas, a orientação na gestão da carreira e apoio à formação e desenvolvimento; (2) cultura e clima organizacional; (3) a capacidade de conciliar o trabalho com a vida privada, reconhecimento e recompensas pelos resultados e a progressão na carreira.

Harrison e Hubbard (1998) concluíram que existe uma relação negativa entre as habilitações académicas e o empenhamento organizacional. Por outro lado, Cohen (1992) identificou no seu estudo, que as habilitações académicas influenciam o comprometimento.

Não são conhecidos estudos que relacionem o empenhamento organizacional com as perceções de virtuosidade organizacional (Ribeiro, 2009). Contudo, a mesma autora, supõe que



as perceções de elevada virtuosidade organizacional estão associadas a maiores níveis de empenhamento afetivo e normativo e menor empenhamento instrumental.

Segundo Herrbach (2006) os indivíduos que percecionam práticas organizacionais virtuosas desenvolvem maior identificação organizacional, ou seja, os indivíduos aumentam o seu empenhamento afetivo quando percebem que as práticas organizacionais são motivadas por preocupação genuína e respeito por parte da organização. Rhee et al., (2003) concluíram que as interpretações de ações organizacionais virtuosas aumentam as emoções positivas.

Rhee et al., (2003) afirmam que os membros que sentem emoções positivas induzidas pela perceção de virtuosidade organizacional são atraídos a perspetivar a sua ligação à fonte organizacional de emoções positivas, o que reforça os seus níveis de identificação e, por sua vez, o empenhamento afetivo.

Há organizações que adotam práticas de gestão de pessoas que atraem, motivam e retêm talentos, que criam «espirais de virtuosidade» conducentes a elevados desempenhos (Ribeiro et al., 2013). Para Lawler (1995) tal só é conseguido através de ambientes «amigos dos trabalhadores», práticas de envolvimento dos mesmos, distribuição de lucros, liberdade de ação e oportunidades de crescimento e de desenvolvimento internos. Práticas organizacionais virtuosas melhoram os níveis de bem-estar e felicidade dos colaboradores, impulsionando-os a adotar comportamentos positivos, como melhor empenho no trabalho e menor abandono da organização, e que contribuem para a eficácia das organizações (Cameron, Mora, Leutscher, & Calarco, 2011).

Segundo a literatura existente sobre a temática os incrementos na virtuosidade das equipas e das organizações podem suscitar efeitos positivos nas atitudes, nos comportamentos e no desempenho individual e coletivo. Autores como Cameron e colegas (2004), Seligman (2002) relataram que a exposição a comportamentos virtuosos produz emoções positivas nos indivíduos e que a componente afetiva do empenhamento está associada a aspetos emocionais.

Meyer et al., (2002) afirma que os indivíduos ao sentirem que a organização se preocupa com eles, agem em reciprocidade e com maior empenhamento normativo. Quando os indivíduos percecionam práticas organizacionais virtuosas, estes desenvolvem empenhamento normativo. Por outro lado, a perceção de fraca virtuosidade conduz ao empenhamento instrumental, prevê-se que as perceções de virtuosidade organizacional se relacionem negativamente com o empenhamento instrumental.



As várias vertentes da justiça explicam diferentemente as atitudes e os comportamentos dos membros organizacionais – incluindo o empenhamento (Rego, 2003). Na literatura sobre empenhamento tem sido dada atenção às implicações das políticas organizacionais, o enfoque de alguns estudos situa-se na análise da possibilidade das políticas a nível organizacional serem vistas como tendo em conta considerações de justiça (Ferreira, 2005). Segundo Meyer e Allen (1997) foram encontradas correlações positivas e significativas entre perceções de justiça e o empenhamento afetivo.

Fazendo-se uma revisão de literatura, pode afirmar-se que entre os antecedentes que mais explicam positivamente o comprometimento normativo e o afetivo, encontram-se as perceções de justiça. Segundo Rego e Souto (2003) a justiça procedimental/ interacional e a distributiva têm diferentes consequências: a procedimental relaciona-se com as avaliações do sistema organizacional (refletivas em variáveis como a lealdade à organização, o comprometimento organizacional e a confiança), enquanto a distributiva se associa preferencialmente com a satisfação com os resultados específicos em questão ou os resultados de determinada decisão.

Segundo Mueller, Iverson e Jo (1999) a evidência empírica mostra que a justiça procedimental tende a afetar o empenhamento organizacional do empregado. Assim, os gestores devem partilhar a informação relativa às decisões e com procedimentos consistentes, aumentando a perceção de justiça procedimental.

As perceções de justiça têm-se revelado pertinentes no domínio do empenhamento (Ferreira, 2005). Rego e Souto (2003) dizem que as pessoas quando percecionam que são distributivamente justicadas experimentam sentimentos de satisfação, o que as leva a executar aquilo que delas é esperado.

O Marketing Interno representa um fator impulsionador do empenhamento dos colaboradores dentro das organizações. A relação entre o Marketing Interno e o empenhamento organizacional tem sido demonstrada em várias investigações (Caruana e Calleya, 1998; Davis, 2001), verificando-se que o empenhamento organizacional é uma das consequências do Marketing Interno. Verifica-se, assim, uma associação positiva do Marketing Interno com o empenhamento organizacional, demonstrando a importância do processo de marketing interno nas organizações.

Caruana e Calleya (1998) defendem que o Marketing Interno tem efeito no compromisso afetivo do empregado, ou seja, o compromisso que o trabalhador tem em



prosseguir as metas da organização. A implementação de estratégias de Marketing Interno no seio de uma organização contribui favoravelmente para que os colaboradores se mantenham empenhados e motivados para desenvolverem as suas tarefas.

Uma inexistência de Marketing Interno pode ser fatal para a organização (Wright & Davis, 2001). Na opinião de Rafiq e Ahmed (2000) o Marketing Interno agrega um conjunto de elementos cruciais, sendo um deles a motivação e satisfação dos colaboradores.

4.4 CONSEQUÊNCIAS DO EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Wright e Davis (2001) e Wright e Bonnet (2002) o empenhamento organizacional prevê resultados como o desempenho, a satisfação e o bem-estar. Domingues (2010) diz que, segundo a literatura, existe uma relação entre comprometimento organizacional e resultados desejados para as organizações e para os indivíduos. Trabalhadores com um elevado nível de empenhamento revelam um maior desempenho, têm uma taxa de rotação baixa e têm fraco absentismo (Ostroff, 2002). Segundo Rego e Souto (2002) o comprometimento do indivíduo tem relação positiva na assiduidade, pontualidade e desempenho individual. Meyer e Allen (1997) dizem que o empenhamento organizacional está negativamente correlacionado com a intenção dos empregados deixarem a organização. Para Cunha, Rego, Cunha, e Cabral-Cardoso (2006) o conceito de empenhamento organizacional tem relação com outras variáveis (e.g. *turnover*, absentismo, comportamentos de cidadania organizacional).

Para Allen e Meyer (1991) as três componentes do empenhamento organizacional têm diferentes consequências: a componente afetiva e a componente normativa relacionam-se positivamente com a atividade profissional, com o absentismo e a cidadania, a componente instrumental não se correlaciona com o envolvimento profissional ou outros comportamentos no trabalho. Os mesmos autores defendem, também, as implicações que o empenhamento organizacional tem nos indivíduos, ou seja, as experiências vividas no local de trabalho afetam o indivíduo, tendo implicações no seu bem-estar. Segundo Legge (1995) o empenhamento normativo e o empenhamento afetivo são os que contribuem de modo mais positivo para o desempenho organizacional.

Davis e Newstrom (1998) dizem que a falta de empenhamento dos empregados é, frequentemente, a causa da rutura estrutural de uma organização, conduzindo a grande rotatividade de mão-de-obra, diminuição no ritmo de trabalho, entre outros problemas. Jesus,



Leal e Vivas (2010) denotaram que trabalhadores empenhados têm maiores níveis de satisfação no trabalho. Para Rego e Souto (2004) os indivíduos que apresentam maior comprometimento afetivo para com a organização mostram menor tendência de *turnover*, maior desempenho e comportamentos superiores de cidadania organizacional. O comprometimento organizacional estabelece uma conexão entre produtividade e satisfação (Schirrmester & Limongi-França, 2012).

Segundo Pinho (2011) as pesquisas sugerem que os indivíduos que apresentem maior componente afetiva e normativa tendem a denotar níveis mais elevados de desempenho individual, enquanto o empenhamento instrumental se relaciona negativamente com desempenho individual. Os colaboradores que experienciam o empenhamento organizacional afetivo tendem a estar mais motivados para contribuir positivamente com o desempenho organizacional (Kuvaas, 2006).

Contudo, Randall (1989) explana efeitos positivos e efeitos negativos do empenhamento. O autor defende que o mais adequado é um nível de empenhamento moderado. Segundo Mathieu e Zajac (1990) um nível de empenhamento elevado pode ter consequências nefastas quer para os indivíduos, quer para as organizações.

Segundo um estudo de Meyer et al., (2002) as relações entre comprometimento e características do indivíduo e da organização apontam para um maior comprometimento em colaboradores que se encontram numa faixa etária mais elevada, que têm um maior período de permanência na organização, um nível ocupacional mais alto e melhor remuneração.

PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA





5. METODOLOGIA

Após ter sido feita uma revisão de literatura sobre os pressupostos teóricos e esclarecimento das ideias principais dos conceitos da presente investigação, preocupamo-nos, agora, em definir e delimitar o percurso que nos leva à análise de uma realidade. No presente capítulo iremos explicar o caminho que nos levou à recolha e análise de dados.

5.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS

Com o presente estudo pretende-se compreender o contributo explicativo das Práticas Organizacionais Virtuosas, da Justiça Organizacional e do Marketing Interno no Empenhamento Organizacional.

Os principais objetivos desta investigação são:

- i)* analisar a determinação das Práticas Organizacionais Virtuosas sobre o Empenhamento Organizacional;
- ii)* analisar a determinação da Justiça Organizacional sobre o Empenhamento Organizacional;
- iii)* analisar a determinação do Marketing Interno sobre o Empenhamento Organizacional,
- iv)* analisar a existência de uma relação entre Práticas Organizacionais Virtuosas, Justiça Organizacional e Marketing Interno.

5.2 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Ribeiro (2009) sugere que a virtuosidade no seio das organizações explica o empenhamento afetivo dos indivíduos. Para Ribeiro, Rego e Cunha (2013) os incrementos na virtuosidade das equipas e das organizações podem suscitar efeitos positivos nas atitudes, nos comportamentos e no desempenho individual e coletivo. Com base em estudos que correlacionam positivamente as práticas organizacionais virtuosas com o empenhamento organizacional, foi formulada a hipótese de investigação abaixo descrita:



H₁: A percepção de práticas organizacionais virtuosas contribui positivamente para a explicação do empenhamento organizacional.

Na perspectiva de Rego (2003) as várias vertentes da justiça explicam diferentemente as atitudes e os comportamentos dos membros organizacionais, incluindo o empenhamento. Segundo Meyer e Allen (1997) foram encontradas correlações positivas e significativas entre percepções de justiça e o empenhamento afetivo. Assim formulámos a seguinte hipótese de investigação:

H₂: A percepção de justiça organizacional contribui positivamente para a explicação do empenhamento organizacional.

Através da revisão de literatura denota-se que o Marketing Interno representa um fator impulsionador do empenhamento dos colaboradores dentro das organizações (Antunes, 2013). A relação entre o Marketing Interno e o empenhamento organizacional tem sido demonstrada em várias investigações (Caruana e Calleya, 1998; Davis, 2001). Seguindo este pressuposto, elaborámos a seguinte hipótese de investigação:

H₃: As práticas de Marketing Interno contribuem positivamente para a explicação do empenhamento organizacional.

As dimensões deste estudo – Virtuosidade Organizacional, Justiça Organizacional e Marketing Interno – são variáveis que podem, em conjunto, aumentar a determinação do Empenhamento Organizacional. O que se torna relevante testar a seguinte hipótese de investigação:

H₄: As Práticas Organizacionais Virtuosas, as percepções de justiça organizacional e o Marketing Interno estão positivamente relacionados



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

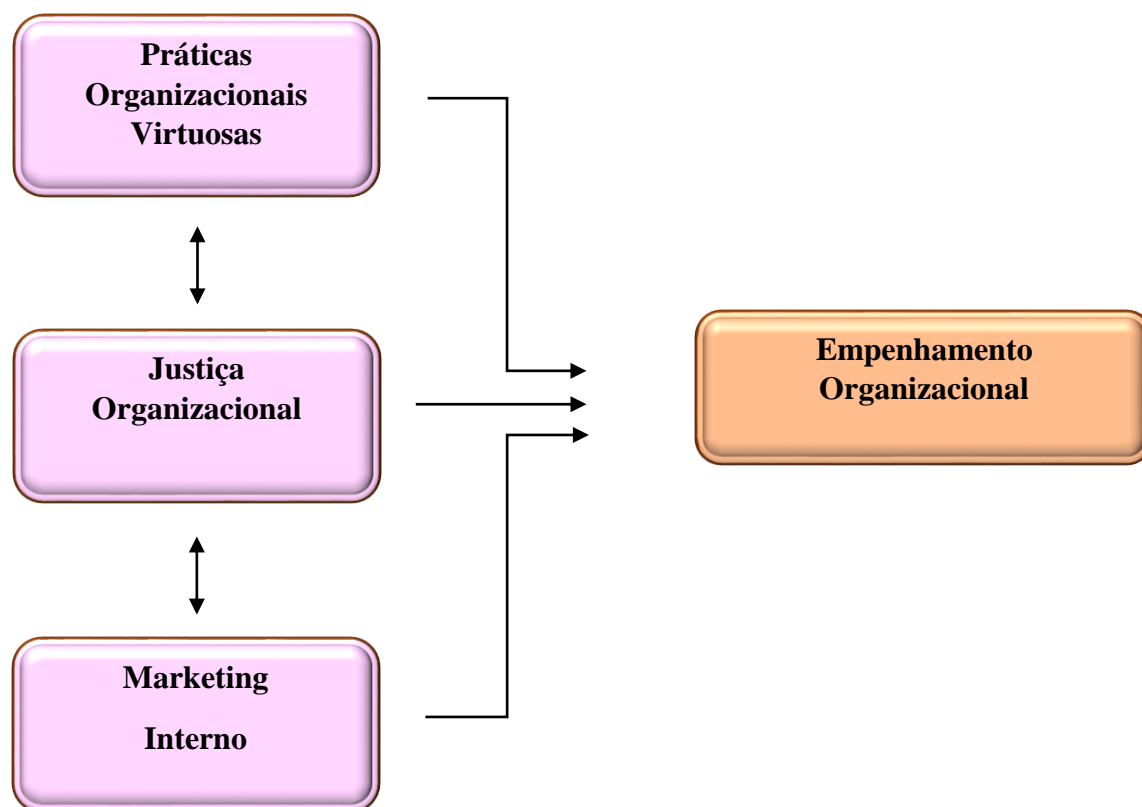


Figura 5.1 - Modelo de Análise da investigação

O modelo de análise apresentado mostra a relação que a virtuosidade organizacional, a justiça organizacional e o Marketing Interno têm no Empenhamento Organizacional.

Com base no objetivo pretendido desta investigação optámos por uma metodologia que se adequasse à situação que pretendemos investigar. Dessa forma, optámos por uma metodologia de base quantitativa e um estudo de tipo descritivo-correlacional. Este tipo de metodologia descreve de uma forma quantitativa e real o que foi dito na parte teórica e retrata a perspetiva da realidade dos intervenientes no estudo.



5.3 CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra utilizada na presente investigação é composta por 173 ativos humanos (N=173), inquiridos aleatoriamente e inseridos em diferentes setores de atividades.

Através de algumas questões de carácter sociodemográfico que foram feitas no questionário conseguimos caraterizar a amostra. O género, a nacionalidade, as habilitações académicas, o estado civil, o setor de atividade, o tipo de entidade e o cargo de chefia são características que descrevem a amostra do presente estudo.

Através da análise dos questionários constatámos que, apenas, 31,8% dos inquiridos são do género masculino (n=55), sendo a nossa amostra maioritariamente composta por mulheres, 67% dos inquiridos são do género feminino (n=116), os restantes 1,2% não responderam (n=2). Verificámos, também, que 96% dos inquiridos têm nacionalidade portuguesa (n=166), apenas 1,2% responderam “europeia” (n=2) e os restantes 2,9% não responderam (n=5). No que diz respeito às habilitações académicas, o ensino secundário é o grau de habilitações predominante entre os respondentes (n=61), correspondendo a 35,3%, seguidamente surge a licenciatura como o segundo mais respondido (n=54), com 31,2% de respostas, o 3º ciclo do ensino básico (n=26) apresenta uma percentagem de 15%, 5,2% da amostra respondeu que o seu grau académico é o mestrado (n=9), pós-graduação (n=7) teve uma percentagem de 4% e por último, 3% da amostra tem como habilitações o 1º ciclo do ensino básico (n=5) e 2,9% não responderam (n=5).

O estado civil predominante é o solteiro, correspondendo a 49,1% da amostra (n=85), casado/união de facto representa 39,9% da amostra (n=69). O estado civil divorciado (n=11) obteve 6,4% e o estado civil viúvo (n=1) corresponde a 0,6%. 4% da amostra não respondeu a esta questão (n=7).

A área de emprego que obteve mais respostas foi o comércio com 30,6% dos inquiridos (n=53), a indústria corresponde a 13,9% das respostas (n=24), a educação diz respeito a 9,8% (n=17), 8,1% responderam que o seu emprego se insere na área da saúde (n=14), a área de hotelaria e turismo corresponde, também, a uma percentagem de 8,1% (n=14), 5,8% não responderam (n=10) e 23,7% deram como resposta “outra” área de emprego (n=41).



Na questão sobre o tipo de entidade, 76,9% dos inquiridos respondeu que faz parte de uma entidade privada (n=133), os restantes 19,7% responderam que trabalham numa entidade pública (n=34), sendo que 3,5% corresponde aos inquiridos que não responderam (n=6). A maioria dos inquiridos não exerce cargo de chefia (n=136), o que corresponde a uma percentagem de 78,6%, 19,7% da amostra tem um cargo de chefia na empresa onde trabalham (n=34) e 3,5% não responderam (n=6).

5.4 INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

O instrumento de recolha de dados utilizado na presente investigação foi um inquérito por questionário. Sabendo, à partida, que o questionário deve ser rigoroso, bem elaborado e de fácil compreensão, torna-se um trabalho de extrema importância na medida em que mede as variáveis de investigação. Quivy e Campenhought (1992) dizem que o inquérito é uma pesquisa sistemática e o mais rigorosa possível, de dados sociais significativos, a partir de hipóteses já formuladas, de modo a poder fornecer uma explicação. O questionário será composto por duas partes: a primeira abordará alguns dados biográficos com o intuito de recolher as informações sociais e demográficas da amostra, caracterizando-a; na segunda serão utilizadas escalas para medir a Virtuosidade Organizacional, a Justiça Organizacional, o Marketing Interno e o Empenhamento Organizacional. As escalas utilizadas foram as seguintes: Escala de Virtuosidade Organizacional de Cameron et al., (2004) que consiste numa adaptação de Ribeiro (2009) para a população portuguesa e foram acrescentados outros itens, de forma a melhorar a variância das respostas, de um estudo feito por Bright et al. (2006). Escala de Justiça Organizacional de Rego (2002), a Escala de Marketing Interno de Lings e Grennley (2005) e adaptada por Santos e Gonçalves (2010). A Escala de Empenhamento Organizacional de Meyer e Allen (1997) e adaptada para a população portuguesa por Rego, Cunha e Souto (2005).

Como já foi referido anteriormente, o questionário está dividido em duas partes. Na primeira parte, os inquiridos tiveram de identificar alguns aspetos sociodemográficos, como por exemplo, o Género, a Idade, a Nacionalidade, o Estado-Civil, as Habilitações Literárias, a Categoria Profissional, o Tempo de Serviço, a Área em que se insere o Emprego, o Tipo de Entidade e por último se exerce Cargo de Chefia. A segunda parte é composta pelas Escalas de forma a medir as variáveis em causa. Seguidamente enunciamos as escalas utilizadas.



5.4.1 ESCALA DE PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS VIRTUOSAS (CAMERON ET AL., 2014; BRIGHT ET AL., 2006, ADAPTADO POR RIBEIRO, 2009)

A escala de Virtuosiidade Organizacional foi construída por Cameron et al. (2004), medindo as variáveis de perdão, confiança, integridade, otimismo e compaixão. Mais tarde, em 2009, Ribeiro investigou as percepções de Virtuosiidade Organizacional em Portugal, utilizando a escala de Cameron et al., (2004). Na presente investigação, para além da escala adaptada para português por Ribeiro (2009), foram acrescentados itens de um estudo elaborado por Bright et al., (2006) (onde participou, também, Cameron). Neste estudo feito por Bright foram incluídas duas novas dimensões: a humildade e o perdão. Na escala apresentada será possível identificar se as organizações adotam práticas virtuosas, quais as que adotam e de que forma os colaboradores desenvolvem essas práticas.

Através de uma análise de consistência interna (avaliada pelo coeficiente *Alpha de Cronbach*), Ribeiro (2009) demonstrou índices satisfatórios (iguais ou superiores a 0,70) em todas as dimensões, com exceção da dimensão Optimismo (com uma consistência interna de 0,630). Na presente investigação verificámos que a dimensão Compaixão (que integra os itens de 1 a 4) apresenta uma consistência interna de 0,850; a dimensão Optimismo (que integra os itens de 6 a 10) apresenta uma consistência interna de 0,907; a dimensão Integridade (que integra os itens 14 a 17 mais o item 19) apresenta uma consistência interna de 0,844; a dimensão Humildade (que integra os itens de 11 a 13) apresenta uma consistência interna de 0,598; a dimensão Confiança (que integra os itens 5 e 18) apresenta uma consistência interna de 0,729; a dimensão Propósito (que integra os itens de 20 a 23) apresenta uma consistência interna de 0,842; a dimensão perdão (que integra os itens de 24 a 26) apresenta uma consistência interna de 0,711).

A escala é composta por 26 itens e 5 opções de resposta: 1 “*discordo totalmente*” a 5 “*concordo totalmente*”.



5.4.2 ESCALA DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL (REGO, 2002)

A escala que avalia a justiça organizacional foi construída por Arménio Rego em 2002. É composta por 12 itens e 6 opções de resposta: 1 “*É completamente falsa*” a 6 “*É completamente verdadeira*”.

Dos 12 itens, quatro medem a justiça distributiva (itens 2, 5, 11 e 12, com uma consistência interna de 0,81), quatro dizem respeito à justiça procedimental (itens 3, 4, 6 e 9, com uma consistência interna de 0,83) e quatro referem-se à justiça interacional (itens 1, 7, 8 e 10, com uma consistência interna de 0,79).

Na presente investigação pode verificar-se os seguintes alfas de *Cronbach*: a dimensão justiça distributiva apresenta uma consistência interna de 0,87; a dimensão justiça procedimental apresenta uma consistência interna de 0,81 e a dimensão justiça interacional apresenta uma consistência interna de 0,79).

5.4.3 ESCALA DE MARKETING INTERNO (LINGS & GREENLEY, 2005)

Lings e Grennley (2005) desenvolveram a escala de orientação de marketing interno e posteriormente foi adaptada para a população portuguesa por Santos e Gonçalves (2010). Este instrumento baseia-se no princípio de que os empregados constituem os produtos internos e os ativos humanos os clientes.

As definições mais recentes deste conceito vêm o marketing interno como uma iniciativa que visa motivar os colaboradores a serviço do cliente, orientado para a aproximação (Gronroos, 1990). Para Rafiq e Ahmed (2000) a abordagem de marketing interno deve ser entendida como um esforço planeado para superar a resistência organizacional à mudança e para motivar e integrar funcionários, a fim de proporcionar uma orientação ao cliente.

A primeira versão desta escala era constituída por 42 itens e medidos através de uma escala tipo *Likert* de sete pontos 1 “*discordo totalmente*” a 7 “*concordo totalmente*”. Através de uma análise fatorial exploratória (a qual apresentou níveis de consistência interna entre 0,81 e 0,79), reduziram, assim, o número de itens para 16. A Criação de Informação Formal Face-a-Face comporta os itens de 1 a 3, com uma consistência interna de 0,80; a Criação de Informação



Formal Escrita comporta os itens de 4 a 6 e apresenta uma consistência interna de 0,75; a dimensão Responsabilização que integra os itens 7, 8 e 9, tem uma consistência interna de 0,79; a Criação de Informação Informal, itens de 10 a 13, tem uma consistência interna de 0,81; e, por último a dimensão Distribuição da Informação com os itens 14, 15 e 16 tem uma consistência interna de 0,78.

Na presente investigação as dimensões apresentam os seguintes alfas de *Cronbach*: *Criação de Informação Formal face a face* (apresenta uma consistência interna de 0,903); *Criação de Informação Formal Escrita* (apresenta uma consistência interna de 0,832); *Distribuição de Informação* (apresenta uma consistência interna de 0,926); *Criação de Informação Informal* (apresenta uma consistência interna de 0,945); *Responsabilização* (apresenta uma consistência interna de 0,906).

5.4.4 ESCALA DE EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL (MEYER & ALLEN, 1997; ADAPTADA POR REGO, CUNHA, & SOUTO, 2005)

A escala utilizada para avaliar o empenhamento organizacional foi elaborada por Meyer e Allen (1997) e os autores Rego, Cunha e Souto (2005) fizeram uma adaptação da escala para a população portuguesa.

É composta por 12 itens e 6 opções de resposta: 1 “*A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim*” a 6 “*a afirmação aplica-se completamente a mim*”. Os itens foram divididos em três componentes: afetivo, normativo e instrumental, correspondendo quatro itens à componente afetiva (itens 3, 5, 6 e 7, apresentando uma consistência interna de 0,85), quatro à componente normativa (itens 1, 4, 10 e 12, apresentando uma consistência interna de 0,76) e quatro à instrumental (itens 2, 8, 9 e 11, apresentando uma consistência interna de 0,86).

Na presente investigação as dimensões apresentam os seguintes alfas de *Cronbach*: o empenhamento afetivo com uma consistência interna de 0,75; a dimensão normativa do empenhamento organizacional com uma consistência interna de 0,54; e a última dimensão, a componente instrumental do empenhamento organizacional com 0,69 de consistência interna.



5.5 PROCEDIMENTO

A ideia inicial da presente investigação passava por inquirir ativos humanos de organizações de vários setores de atividade, e para tal foi enviada uma carta com o intuito de pedir permissão a essas instituições para a recolha de dados. Contudo, não houve resposta por parte de nenhuma empresa. O fator tempo limitou-nos, e sem nenhuma resposta das organizações decidimos enveredar por outro caminho: enviar o questionário aleatoriamente para ativos humanos das mais variadas áreas de emprego. O questionário foi totalmente confidencial, pedindo-se, apenas, voluntariamente, o endereço eletrónico para dar a conhecer os resultados da investigação. O envio *online* do questionário e a entrega e recolha dos feitos em formato papel, decorreram durante os meses de Março e Abril de 2015. Através da internet foi construído o questionário numa plataforma *online*. Contudo, e por não chegar ao leque de pessoas que não estão familiarizadas com as novas tecnologias, foram imprimidos alguns questionários em papel de forma a chegar a mais pessoas. Antes de enviar o questionário, este foi testado com cinco ativos humanos de organizacionais distintas, de forma a assegurar a sua fiabilidade e validade.

Numa fase posterior, os questionários foram analisados e transferidos para o software de análise estatística, o programa SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versão 22.0. Aqui foi feita toda a análise da amostra em estudo.



6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

6.1 ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS EM ESTUDO

6.1.1 ANÁLISE DESCRITIVA DA ESCALA DE VIRTUOSIDADE ORGANIZACIONAL

A escala de Virtuosidade Organizacional é composta pelas seguintes dimensões: *Compaixão*, *Otimismo*, *Integridade*, *Humildade*, *Confiança*, *Propósito* e *Perdão*. Através da análise da tabela podemos observar que a dimensão *Propósito* é a que apresenta um maior valor médio ($M = 3,75$; $DP = 0,713$), por outro lado a variável *Compaixão* apresenta um menor valor médio ($M = 3,31$; $DP = 0,855$).

Tabela 6.1 – Estatística Descritiva para as dimensões de Virtuosidade Organizacional

Virtuosidade Organizacional	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Compaixão	161	1	5	3,31	0,855
Otimismo	161	1	5	3,69	0,845
Integridade	162	1	5	3,34	0,831
Humildade	161	1	5	3,41	0,834
Confiança	161	1	5	3,68	0,963
Propósito	161	1	5	3,75	0,713
Perdão	159	1	5	3,48	0,729

6.1.2 ANÁLISE DESCRITIVA DA ESCALA DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

No que concerne à Escala de Justiça Organizacional as dimensões que a compõem são as seguintes: *Justiça Distributiva*, *Justiça Procedimental* e *Justiça Interacional*. Através da leitura da tabela seguinte constatamos que a dimensão *Justiça Interacional* é a que tem um maior valor médio ($M = 4,33$; $DP = 1,023$). A dimensão que apresenta um valor médio mais baixo é a *Justiça Distributiva* ($M = 3,86$; $DP = 1,245$).



Tabela 6.2 – Estatística Descritiva para as dimensões de Justiça Organizacional

Justiça Organizacional	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Distributiva	156	1	6	3,86	1,245
Procedimental	156	1	6	3,87	1,201
Interacional	155	1	6	4,33	1,023

6.1.3 ANÁLISE DESCRITIVA DA ESCALA DE MARKETING INTERNO

As dimensões *Criação de Informação Formal Face a Face*, *Criação de Informação Formal Escrita*, *Distribuição da Informação*, *Criação de Informação Informal* e *Responsabilização* integram a Escala de Marketing Interno.

Tabela 6.3 – Estatística Descritiva para as dimensões de Marketing Interno

Marketing Interno	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Criação de Informação Formal Face a Face	159	0,67	7	4,47	1,681
Criação de Informação Formal Escrita	160	1	7	4,13	1,672
Distribuição da Informação	173	0	7	4,16	2,089
Criação de Informação Informal	156	1	7	4,54	1,686
Responsabilização	158	1	7	4,43	1,744

Na tabela é possível observar que os valores médios mais baixos correspondem às dimensões de *Criação de Informação Formal Escrita* (N = 4,13; DP = 1,672) e *Distribuição da Informação* (M = 4,16; DP = 2,089). Os valores médios mais elevados pertencem às



dimensões *Criação de Informação Formal Face a Face* (N = 4,47; DP = 1,681) e *Criação de Informação Informal* (N = 4,54; DP = 1,686).

6.1.4 ANÁLISE DESCRITIVA DA ESCALA DE EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL

O *Empenhamento Afetivo*, *Normativo* e *Instrumental* são as dimensões que compõem a Escala de Empenhamento Organizacional.

Tabela 6.4 – Estatística Descritiva para a escala de Empenhamento Organizacional

Empenhamento Organizacional	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Afetivo	159	1	6	4,20	1,104
Normativo	157	1	6	3,54	1,061
Instrumental	160	1	6	4,46	1,080

Através da análise da tabela, observamos que o valor médio mais elevado diz respeito à dimensão *Empenhamento Instrumental* (N = 4,46; DP = 1,080). O valor médio mais baixo encaixa-se na dimensão *Empenhamento Normativo* (N = 3,54; DP = 1,061).

6.2 ANÁLISE CORRELACIONAL

Os coeficientes de correlação de *Pearson* entre as variáveis em estudo – *Virtuosidade Organizacional*, *Justiça Organizacional*, *Marketing Interno* e *Empenhamento Organizacional* - encontram-se ilustrados na tabela 6.5.

As sete dimensões da *Virtuosidade Organizacional*, que são *Compaixão*, *Otimismo*, *Integridade*, *Humildade*, *Confiança*, *Propósito* e *Perdão* apresentam correlações de moderadas a fortes (de $r = 0,520$ a $r = 0,826$).



As três dimensões da Justiça Organizacional (Justiça Distributiva, Justiça Procedimental e Justiça Interacional) apresentam valores moderados a elevados entre elas (entre $r = 0,475$ e $r = 0,763$).

No que diz respeito às dimensões de Marketing Interno, que são Criação de Informação Formal Face a Face, Criação de Informação Formal Escrita, Distribuição da Informação, Criação de Informação Informal e Responsabilização, têm correlações fortes (de $r = 0,71$ a $r = 0,902$).

As dimensões de Empenhamento Organizacional (Empenhamento Afetivo, Empenhamento Normativo e Empenhamento Instrumental) mostram correlações moderadas a fortes entre elas (de $r = 0,384$ a $r = 0,634$).

As dimensões de Virtuosidade Organizacional com as dimensões de Justiça Organizacional apresentam uma correlação fraca a moderada (de $r = -0,031$ a $r = 0,302$). Com as restantes variáveis (Marketing Interno e Empenhamento Organizacional) também apresenta uma correlação fraca.

As dimensões de Justiça Organizacional têm uma correlação moderada a forte com as dimensões de Marketing Interno (de $r = 0,495$ a $r = 0,767$). Com as dimensões de Empenhamento Organizacional apresenta correlações fracas a moderadas. As dimensões de Marketing Interno apresentam uma correlação moderada a forte com as dimensões de Empenhamento Organizacional (de $r = 0,283$ a $r = 0,607$).

Tabela .6.5 - Correlações entre as variáveis em estudo

	VO_C	VO_O	VO_I	VO_H	VO_COM	VO_P	VO_PER	JO_D	JO_P	JO_I	MI_CIFFAF	MI_CIFE	MI_DI	MI_CII	MI_R	EMP_A	EMP_N	EMP_I
VO_C	1																	
VO_O	.698**	1																
VO_I	.614**	.675**	1															
VO_H	.608**	.777**	.737**	1														
VO_COM	.649**	.765**	.739**	.826**	1													
VO_P	.628**	.691**	.725**	.630**	.675**	1												
VO_PER	.567**	.520**	.659**	.556**	.615**	.603**	1											
JO_D	.051	.090	.034	.040	-.031	.141	.060	1										
JO_P	.187*	.238**	.211*	.252**	.251**	.302**	.219**	.642**	1									
JO_I	.156	.245**	.235**	.264**	.285**	.235**	.244**	.475**	.763**	1								
MI_CIFFAF	.116	.160	.109	.150	.137	.174*	.034	.495**	.614**	.635**	1							
MI_CIFE	.235**	.254**	.169*	.226**	.223**	.269**	.153	.461**	.621**	.623**	.784**	1						
MI_DI	.218**	.261**	.182*	.230**	.237**	.242**	.149	.538**	.728**	.619**	.749**	.811**	1					
MI_CII	.112	.167*	.072	.136	.131	.185*	.123	.594**	.725**	.767**	.778**	.787**	.814**	1				
MI_R	.070	.138	.060	.119	.123	.155	.049	.591**	.682**	.708**	.751**	.711**	.771**	.902**	1			
EMP_A	.217**	.256**	.237**	.319**	.278**	.330**	.210*	.382**	.623**	.579**	.418**	.550**	.604**	.607**	.530**	1		
EMP_N	.165*	.197*	.141	.209*	.174*	.229**	.103	.503**	.453**	.288**	.394**	.459**	.502**	.446**	.452**	.634**	1	
EMP_I	.028	-.016	-.028	-.007	-.049	.057	.055	.365**	.314**	.280**	.319**	.283**	.305**	.344**	.387**	.384**	.527**	1

Nota: ** $p < 0,01$. Legenda: VO = Virtuosidade Organizacional; VO_C = Compaixão; VO_O = Otimismo; VO_H = Humildade; VO_COM = Compaixão; VO_P = Propósito; VO_PERD = Perdão; JO = Justiça Organizacional; JO_D = Distributiva; JO_P = Procedimental; JO_I = Interacional; MI = Marketing Interno; MI_CIFFF = Criação de Informação Formal Face-a-Face; MI_CIFE = Criação de Informação Formal Escrita; MI_DI = Distribuição da Informação; MI_CII = Criação de Informação Informal; MI_R = Responsabilização; EMP = Empenhamento Organizacional; EMP_A = Afetivo; EMP_N = Normativo; EMP_I = Instrumental.



6.3 ANÁLISE INFERENCIAL

Por último fizemos a análise de regressão linear. Esta análise tem como propósito avaliar o grau em que as dimensões de Virtuosidade Organizacional, de Justiça Organizacional e de Marketing Interno exercem sobre o Empenhamento Organizacional.

Posteriormente realizámos a regressão linear hierárquica entre as variáveis de Virtuosidade Organizacional, de Justiça Organizacional e de Marketing Interno sobre a dimensão afetiva do Empenhamento Organizacional.

6.3.3 VIRTUOSIDADE ORGANIZACIONAL E EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL

A apresentação dos resultados das análises de regressão linear simples iniciar-se-á com a análise do efeito das dimensões da variável Virtuosidade Organizacional sobre as dimensões de Empenhamento Organizacional.

A análise da regressão linear simples sugere que o peso das dimensões de Virtuosidade Organizacional sobre o Empenhamento Afetivo é significativo ($p = 0,000$), contribuindo em 6,3% para a sua explicação, como podemos observar na tabela abaixo.

Tabela 6.6 – Análise de regressão simples entre as dimensões da Virtuosidade Organizacional e a dimensão afetiva do Empenhamento Organizacional

Virtuosidade Organizacional	Empenhamento Afetivo				
	β	T	p	r^2	p
Compaixão	-0,010	-0,083	0,934	0,063	0,000
Otimismo	-0,117	-0,769	0,443		
Integridade	-0,110	-0,749	0,455		
Humildade	0,347	2,016	0,046		
Confiança	-0,067	-0,385	0,701		
Propósito	0,346	2,619	0,010		
Perdão	-0,023	-0,201	0,841		



No que respeita às dimensões, verifica-se uma determinação significativa das dimensões Humildade ($p = 0,046$) e Propósito ($p = 0,010$) sobre o Empenhamento Afetivo.

Relativamente à influência da Virtuosidade Organizacional sobre o Empenhamento Normativo, na tabela, podemos observar que o peso das dimensões de Virtuosidade Organizacional sobre a dimensão afetiva do Empenhamento Organizacional é significativo (0,000).

Tabela 6.7 – Análise de regressão simples entre as dimensões da Virtuosidade Organizacional e a dimensão normativa do Empenhamento Organizacional

Empenhamento Normativo					
Virtuosidade Organizacional	β	t	p	r²	p
Compaixão	0,026	0,211	0,833	0,014	0,000
Otimismo	-0,035	-0,218	0,827		
Integridade	-0,122	-0,782	0,435		
Humildade	0,249	1,361	0,176		
Confiança	-0,098	-0,538	0,591		
Propósito	0,248	1,779	0,078		
Perdão	-0,052	-0,436	0,664		

Como podemos observar na tabela apresentada, a dimensão Propósito é a única dimensão da Virtuosidade Organizacional que apresenta uma tendência significativa ($p = 0,078$) sobre o Empenhamento Normativo.

No que concerne à determinação das dimensões de Virtuosidade Organizacional sobre o Empenhamento Instrumental podemos verificar que se revelam preditores significativos ($p = 0,000$), com poder explicativo de 4,6%.



Tabela 6.8 – Análise de regressão simples entre as dimensões da Virtuosidade Organizacional e a dimensão instrumental do Empenhamento Organizacional

Virtuosidade Organizacional	Empenhamento Instrumental				
	B	t	p	r ²	p
Compaixão	0,068	0,542	0,589	0,046	0,000
Otimismo	-0,084	-0,522	0,603		
Integridade	-0,124	-0,798	0,426		
Humildade	0,202	1,107	0,270		
Confiança	-0,324	-1,763	0,080		
Propósito	0,218	1,560	0,121		
Perdão	0,097	0,812	0,418		

Como podemos verificar na tabela a dimensão Confiança é a única dimensão da Virtuosidade Organizacional que mostra uma tendência significativa ($p = 0,080$) com a dimensão instrumental do Empenhamento Organizacional.

6.3.4 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL

De seguida iremos analisar em que medida a justiça organizacional determina as componentes afetiva, normativa e instrumental do empenhamento organizacional.

Na tabela abaixo é possível observar o contributo explicativo das dimensões de Justiça Organizacional sobre o Empenhamento Afetivo.



Tabela 6.9 – Análise de regressão simples entre as dimensões da Justiça Organizacional e a dimensão afetiva do Empenhamento Organizacional

Justiça Organizacional	Empenhamento Afetivo				
	B	t	p	r²	p
Distributiva	-0,021	-0,265	0,792	0,407	0,000
Procedimental	0,431	3,930	0,000		
Interacional	0,259	2,674	0,008		

O modelo apresentado na tabela 6.9 mostra que as dimensões de Justiça Organizacional contribuem em aproximadamente 40% para a explicação do Empenhamento Afetivo. Importa denotar que os contributos significativos vêm das dimensões Procedimental ($p = 0,000$) e Interacional ($p = 0,008$).

Na seguinte tabela (6.10) podemos observar o contributo explicativo das dimensões de Justiça Organizacional sobre a dimensão normativa do Empenhamento. Os dados relativos à influência da Justiça Organizacional sobre o Empenhamento Normativo revelam uma contribuição de 29,8% para a sua explicação ($p = 0,000$).

Tabela 6.10 - Análise de regressão simples entre as dimensões da Justiça Organizacional e a dimensão normativa do Empenhamento Organizacional

Justiça Organizacional	Empenhamento Normativo				
	B	t	p	r²	p
Distributiva	0,362	4,139	0,000	0,298	0,000
Procedimental	0,327	2,753	0,007		
Interacional	-0,122	-1,151	0,252		



É de salientar, que no modelo apresentado na tabela 6.10, os contributos significativos vêm das dimensões Distributiva ($p = 0,000$) e Procedimental ($p = 0,007$) sobre o Empenhamento Normativo.

O modelo apresentado na tabela mostra que as dimensões da Justiça Organizacional contribuem em aproximadamente 15% para a explicação do Empenhamento Instrumental.

Tabela 6.11 – Análise de regressão simples entre as dimensões da Justiça Organizacional e a dimensão instrumental do Empenhamento Organizacional

Justiça Organizacional	Empenhamento Instrumental				
	B	t	p	r ²	p
Distributiva	0,280	2,897	0,004	0,152	0,000
Procedimental	0,061	0,469	0,640		
Interacional	0,106	0,917	0,361		

Podemos observar na tabela 6.11 que o contributo significativo vem da dimensão Distributiva ($p = 0,004$) da Justiça Organizacional.

6.3.5 MARKETING INTERNO E EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL

Na tabela 6.12 podemos observar o contributo explicativo das dimensões de Marketing Interno sobre o Empenhamento Afetivo.



Tabela 6.12 – Análise de regressão simples entre as dimensões de Marketing Interno e a dimensão afetiva do Empenhamento Organizacional

Marketing Interno	Empenhamento Afetivo				
	B	T	P	r ²	p
Criação de Informação Formal Face a Face	-0,276	-2,469	0,015	0,423	0,000
Criação de Informação Formal Escrita	0,171	1,375	0,171		
Distribuição da Informação	0,336	2,585	0,011		
Criação de Informação Informal	0,467	2,759	0,007		
Responsabilização	-0,071	-0,481	0,631		

O modelo apresentado na tabela mostra que as dimensões de Marketing Interno contribuem em aproximadamente 40% para a explicação do Empenhamento Afetivo. Os contributos significativos vêm das dimensões Criação de Informação Formal Face a Face ($p = 0,015$), Distribuição da Informação ($p = 0,011$) e Criação de Informação Informal ($p = 0,007$).

O contributo explicativo das dimensões de Marketing Interno sobre o Empenhamento Normativo pode ser observado na tabela abaixo apresentada.

Tabela 6.13 – Análise de regressão simples entre as dimensões da Marketing Interno e a dimensão normativa do Empenhamento Organizacional

Marketing Organizacional	Empenhamento Normativo				
	B	T	p	r ²	p
Criação de Informação Formal Face a Face	-0,056	-0,437	0,662	0,277	0,000
Criação de Informação Formal Escrita	0,131	0,947	0,345		
Distribuição da Informação	0,394	2,726	0,007		
Criação de Informação Informal	-0,158	-0,837	0,404		
Responsabilização	0,238	1,448	0,150		



O modelo apresentado na tabela 6.13 mostra que as dimensões de Marketing Interno contribuem em 27,7% para a explicação do Empenhamento Normativo. A dimensão Distribuição da Informação ($p = 0,007$) é a dimensão que tem um poder preditivo no Empenhamento Normativo.

Na seguinte tabela podemos analisar a contribuição explicativa das dimensões de Marketing Interno sobre o Empenhamento Instrumental.

Tabela 6.14 – Análise de regressão simples entre as dimensões de Marketing Interno e a dimensão instrumental do Empenhamento Organizacional

Marketing Organizacional	Empenhamento Instrumental				
	β	T	P	r^2	p
Criação de Informação Formal Face a Face	0,096	0,710	0,479	0,155	0,000
Criação de Informação Formal Escrita	0,027	0,178	0,859		
Distribuição da Informação	-0,086	-0,544	0,587		
Criação de Informação Informal	-0,035	-0,172	0,864		
Responsabilização	0,396	2,227	0,027		

O modelo apresentado na tabela 6.14 mostra que as dimensões de Marketing Interno contribuem em 15,5% para a explicação do Empenhamento Instrumental. A dimensão Responsabilização ($p = 0,027$) é a única dimensão que apresenta uma tendência significativa sobre o Empenhamento Instrumental.

6.4 ANÁLISE DA REGRESSÃO HIERÁRQUICA ENTRE A VIRTUOSIDADE ORGANIZACIONAL, A JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E O MARKETING INTERNO SOBRE O EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL

Utilizando a análise de regressão hierárquica permite-nos ter uma noção de quanto o Empenhamento Afetivo é determinado pelas Práticas Organizacionais Virtuosas, pela Justiça Organizacional e pelo Marketing Interno.



O modelo abaixo apresentado refere-se à determinação das dimensões de Virtuosidade Organizacional, Justiça Organizacional e Marketing Interno sobre o Empenhamento Afetivo.

O primeiro modelo diz respeito à determinação das dimensões de Virtuosidade Organizacional sobre o Empenhamento Afetivo. Ao analisarmos a tabela é possível observar que existe uma relação estatisticamente significativa ($p = 0,000$) e que apresenta um valor preditivo de 16,4%. Ao introduzirmos o segundo modelo com as dimensões de Justiça Organizacional o valor de predição aumenta para 49,6% ($\Delta 33\%$). No que respeita aos resultados do primeiro modelo podemos observar que o contributo significativo vem da dimensão Propósito ($p = 0,032$).

No segundo modelo as dimensões Humildade ($p = 0,001$) e Propósito ($p = 0,025$) da Virtuosidade Organizacional são as dimensões com determinação estatisticamente significativa sobre o Empenhamento Afetivo; em relação às dimensões de Justiça Organizacional, as dimensões Procedimental ($p = 0,001$) e Interacional ($p = 0,003$) são as que apresentam uma maior relação significativa sobre o Empenhamento Afetivo. Ao introduzirmos o terceiro modelo com as dimensões de Marketing Interno o valor preditivo aumenta para 55,7% ($\Delta 6\%$).

No que respeita ao terceiro modelo a dimensão Perdão ($p = 0,018$) da Virtuosidade Organizacional e a dimensão Procedimental ($p = 0,008$) da Justiça Organizacional são as dimensões que apresentam valores significativos sobre o Empenhamento Afetivo. Criação de Informação Formal Face a Face ($p = 0,003$) e Criação de Informação Informal ($p = 0,001$) são as dimensões de Marketing Interno que apresentam um maior valor preditivo.



Tabela 6.15 - Regressão hierárquica das dimensões de Virtuosidade Organizacional, de Justiça Organizacional e de Marketing Interno para predizer o Empenhamento Afetivo

Modelo	Dimensões	B	t	p	r ²	p
1	<u>Virtuosidade Organizacional</u>				0,164	0,000
	Compaixão	0,021	0,171	0,865		
	Optimismo	-0,178	-1,113	0,268		
	Integridade	0,019	0,123	0,902		
	Humildade	0,330	1,820	0,071		
	Confiança	-0,023	-0,127	0,899		
	Propósito	0,305	2,171	0,032		
	Perdão	-0,079	-0,633	0,528		
2	<u>Virtuosidade Organizacional</u>				0,496	0,000
	Compaixão	0,030	0,313	0,755		
	Optimismo	-0,196	-1,555	0,123		
	Integridade	0,049	0,399	0,691		
	Humildade	0,322	2,250	0,026		
	Confiança	-0,168	-1,129	0,261		
	Propósito	0,254	2,270	0,025		
	Perdão	-0,138	-1,396	0,165		
	<u>Justiça Organizacional</u>					
	Distributiva	-0,044	-0,497	0,062		
	Procedimental	0,390	3,393	0,001		
	Interacional	0,298	2,988	0,003		
	3	<u>Virtuosidade Organizacional</u>				0,557
Compaixão		-0,007	-0,079	0,937		
Optimismo		-0,184	-1,519	0,131		
Integridade		0,072	0,611	0,542		
Humildade		0,293	2,118	0,036		
Confiança		-0,160	-1,091	0,277		
Propósito		0,215	1,999	0,048		
Perdão		-0,131	-1,350	0,018		
<u>Justiça Organizacional</u>						
Distributiva		-0,069	-0,781	0,436		
Procedimental		0,324	2,686	0,008		
Interacional		0,243	2,072	0,041		
<u>Marketing Interno</u>						
Criação de Informação Formal Face a Face		-0,337	-2,984	0,003		
Criação de Informação Formal Escrita		0,187	1,512	0,133		
Distribuição da Informação		0,147	0,990	0,324		
Criação de Informação Informal		0,302	1,656	0,001		
Responsabilização	-0,141	-0,932	0,353			

7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De forma a procedermos à análise dos resultados obtidos é imprescindível que se mantenha presente o objetivo principal desta investigação: analisar a determinação das práticas organizacionais virtuosas, da justiça organizacional e do marketing interno sobre o empenhamento organizacional e analisar as relações entre práticas organizacionais virtuosas, justiça organizacional e marketing interno. Procuramos compreender os efeitos que as práticas virtuosas, as práticas de justiça e o incremento de um plano de marketing interno têm nos ativos humanos das organizações em estudo. Através dos nossos resultados, esperamos produzir conhecimento e uma base para que as organizações implementem estratégias que valorizem os colaboradores e que atinjam o sucesso. Esperamos mostrar o quão importante é praticar e apoiar estes conceitos nas organizações.

Numa primeira fase iremos abordar os resultados obtidos através da estatística descritiva das variáveis em estudo.

Os resultados referentes à virtuosidade organizacional mostram um valor médio mais elevado na dimensão propósito – refere-se à busca pela excelência ou quando o indivíduo encontra um significado profundo no trabalho. Quer isto dizer que, nas organizações em estudo, os colaboradores têm melhores perceções da dimensão propósito, têm uma visão compartilhada dos objetivos morais da organização e encontram um significado profundo no trabalho. Já Park e Peterson (2003) afirmavam que as práticas organizacionais virtuosas são definidas como características morais de uma organização e são fonte de identidade para os membros organizacionais.

No que diz respeito à justiça organizacional, os resultados indicam que a dimensão de justiça mais percebida pelos colaboradores das organizações em estudo é a justiça interacional. Portanto, os resultados traduzem que nas organizações em análise os colaboradores percebem respeito, dignidade, justificações coerentes, transparência e fornecimento de informações por parte dos seus decisores (Omar, 2006). Esta vertente da justiça refere-se aos aspetos sociais envolvidos nas relações entre as pessoas que decidem e as pessoas afetadas pelas decisões (Assmar et al., 2005). Por consequência, as dimensões distributiva e procedimental da justiça organizacional obtiveram valores médios mais baixos. Apesar destas

dimensões apresentarem valores mais baixos, os colaboradores das organizações em estudo dão importância aos resultados obtidos, ou seja, dão importância ao salário, aos resultados da avaliação de desempenho e aos lucros.

Na escala de marketing interno os dados obtidos mostram que a dimensão mais experienciada pelas organizações em análise é a Criação de Informação Informal, em contrapartida a menos experienciada é a dimensão Criação de Informação Formal Escrita. Lings e Greenley (2005) dão importância à criação de informação informal, como sendo uma forma de identificar as percepções dos colaboradores, tratando-se de uma forma de envolver os ativos humanos como se eles fossem clientes da organização. Segundo os autores referidos anteriormente, estas duas dimensões - Criação de Informação Informal e Criação de Informação Formal Escrita – devem ser complementares, aliando pesquisas, questionários, reuniões e entrevistas de forma a explorar questões que os ativos humanos possam ter.

O marketing interno fomenta o trabalho realizado em equipa entre os colaboradores de uma dada organização. Promove uma implementação de estratégias de negócio mais eficazes (Kale, 2006 cit. in Roberts-Lombard, 2010). Esta ferramenta promove, também, a comunicação interna entre os colaboradores, de forma a desenvolver as relações interpessoais entre os mesmos. Nas organizações investigadas dá-se ênfase às relações interpessoais entre os colaboradores, ou seja, à criação de informação informal.

A análise do empenhamento organizacional mostra-nos que as dimensões mais experienciadas pelos ativos humanos investigados são a dimensão afetiva e instrumental. O Empenhamento Normativo é aquele que apresenta um valor médio mais baixo. Quer isto dizer que os colaboradores destas organizações se sentem emocionalmente ligados, identificados e envolvidos nas organizações onde trabalham. Em contrapartida alguns colaboradores também se sentem instrumentalmente ligados às empresas onde trabalham, ou seja, mantêm-se ligados às organizações devido ao reconhecimento dos custos associados com a saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego (Rego, 2003).

Em suma, da análise descritiva podemos concluir que nas organizações em estudo os colaboradores têm uma visão compartilhada dos objetivos morais da organização e encontram um significado profundo no trabalho; percebem respeito, dignidade, justificações coerentes e transparência por parte dos seus líderes; os líderes primam pela criação de informação informal como ferramenta de identificar as percepções dos colaboradores; são fatores que

fomentam o empenhamento organizacional, principalmente o empenhamento afetivo de cada ativo humano.

Os resultados obtidos na análise correlacional entre a virtuosidade organizacional, a justiça organizacional, o marketing interno e o empenhamento organizacional indicam que estas variáveis tendem a correlacionar-se de forma moderada (Pestana & Gageiro, 2014). Ao analisarmos mais detalhadamente conferimos que a dimensão da virtuosidade organizacional que mais se relaciona com as outras variáveis – justiça organizacional, marketing interno e empenhamento organizacional – é a dimensão propósito. No que diz respeito às dimensões de justiça organizacional, a dimensão que revela correlações mais fortes com o marketing interno e a justiça interacional, a justiça procedimental representa a dimensão com a correlação mais forte com o empenhamento organizacional e com a virtuosidade organizacional. Relativamente ao marketing interno, a Criação de Informação Informal denota a correlação mais forte com o empenhamento organizacional, com a justiça e com o empenhamento organizacional. A Criação Formal Escrita tem uma correlação mais forte com a virtuosidade organizacional. No que concerne ao empenhamento organizacional, o empenhamento afetivo apresenta as correlações mais fortes com as restantes variáveis.

De forma a procedermos à confirmação ou não das hipóteses da investigação foram feitas análises de regressão simples e hierárquica sobre as variáveis em estudo, de forma a verificar em que medida as diferentes variáveis se encontram associadas.

Para a primeira hipótese formulada: *A percepção de práticas organizacionais virtuosas contribui positivamente para a explicação do empenhamento organizacional*, os resultados da regressão simples indicam uma relação significativa entre as variáveis, o que vai ao encontro do que já foi afirmado, anteriormente, por vários autores (Rodrigues, 2008; Rego et al., 2009; Ribeiro, 2009; Gomes, 2010; Rego et al., 2010; Ribeiro, 2013; Cameron, 2003; Cameron et al., 2004; Bright et al., 2006; Fineman, 1999; Fredrickson, 1998; Rhee et al., 2003; Seligman, 2002; Ribeiro, 2009; Ribeiro, Rego & Cunha, 2013), os quais apontam para uma associação positiva entre a virtuosidade e o empenhamento organizacional. Segundo Ribeiro e colegas (2013) uma quantidade progressiva de empresas tem-se preocupado com a sua imagem virtuosa, o que tem contribuído para boas reputações e para um desempenho mais elevado dos seus colaboradores. Cameron et al., (2004) encontraram relações estatisticamente significativas entre a percepção de virtuosidade organizacional e o desempenho. Ao fazer uma análise mais pormenorizada é possível observar que a dimensão Propósito foi a dimensão de virtuosidade organizacional que

contribuiu de uma forma significativa na determinação do empenhamento afetivo, no primeiro modelo. No segundo modelo podemos verificar que as dimensões que contribuíram de uma forma significativa foram as dimensões Humildade e, mais uma vez, a dimensão Propósito. Quanto ao terceiro modelo denota-se uma contribuição significativa da dimensão Perdão da virtuosidade organizacional. Os indivíduos aumentam o seu empenhamento afetivo quando percebem que as práticas organizacionais são motivadas por preocupação genuína e respeito por parte da organização (Herrbach, 2006).

Para a segunda hipótese: *As percepções de justiça contribuem positivamente para a explicação do empenhamento organizacional*, é confirmada em função da análise correlacional, uma vez que os resultados indicam uma correlação significativa. Os resultados vão ao encontro do que foi dito por vários autores, os quais defendem a existência de uma relação positiva entre a justiça organizacional e o empenhamento organizacional. Um tratamento justo no local de trabalho tem efeitos importantes nas atitudes dos empregados, tais como a satisfação e compromisso organizacional (Simons & Roberson, 2003). A justiça organizacional desempenha um papel significativo na determinação do empenhamento dos colaboradores com a organização (Assmar & Ferreira, 2005). Ao analisarmos detalhadamente conseguimos observar que as dimensões que contribuem de forma significativa na determinação do empenhamento afetivo foram as dimensões Procedimental e Interacional, no primeiro modelo. No segundo modelo o contributo significativo vem da dimensão Procedimental. Isto deve-se ao facto de se dar importância às formas de tratamento dos líderes com os liderados e ao facto dos colaboradores se preocuparem com as questões de justiça relativas aos métodos e mecanismos utilizados para determinar os *outcomes*. Para Rego (2002) a justiça interacional reflete a qualidade da interação com os decisores. A justiça interacional é considerada como um aspeto fundamental em ambientes de trabalho (Malik & Naeem, 2011).

Para a terceira hipótese: *As práticas de marketing interno contribuem positivamente para a explicação do empenhamento organizacional*, os resultados obtidos na correlação indicam que estas variáveis estão associadas, o que significa que a hipótese 3 é confirmada, o que vai ao encontro dos resultados encontrados em outras investigações anteriores (Antunes, 2013; Caruana & Calleya, 1998; Davis, 2001; Rafiq & Ahmed, 2000; Brum, 2000). Através da revisão de literatura denota-se que o marketing interno representa um fator impulsionador do empenhamento dos colaboradores dentro das organizações (Antunes, 2013). O mesmo autor defende que a implementação de técnicas de marketing interno no seio de uma organização contribui favoravelmente que os seus colaboradores se mantenham empenhados. Verifica-se,

assim, uma associação positiva do marketing interno com o empenhamento organizacional, demonstrando a importância do processo de marketing interno nas organizações. Ao analisarmos com mais profundidade verificamos que as dimensões que contribuem de forma significativa na determinação do empenhamento afetivo são as dimensões Criação de Informação Formal Face-a-Face e a Criação de Informal Informal. Através da análise inferencial confirmamos a hipótese apresentada, pois os dados revelam que o marketing interno contribui significativamente para a explicação do empenhamento organizacional.

Verifica-se, assim, uma associação positiva do marketing interno com o empenhamento organizacional, demonstrando a importância do processo de marketing interno nas organizações.

Relativamente à quarta, e última, hipótese: *As práticas organizacionais virtuosas, as percepções de justiça organizacional e o marketing interno estão positivamente relacionados*, confirma-se esta afirmação. Ao analisarmos o modelo de regressão hierárquico entre as variáveis de virtuosidade organizacional, justiça organizacional e marketing interno verificamos que existe uma determinação significativa na determinação do empenhamento, neste caso o empenhamento afetivo. Ao analisarmos, com mais detalhe, verificamos que no terceiro modelo, quando juntamos as dimensões da virtuosidade organizacional, dimensões da justiça organizacional e dimensões do marketing interno o valor preditivo aumenta significativamente. Quer isto dizer que, estas variáveis em conjunto têm um maior contributo significativo no empenhamento afetivo, do que individualmente.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a apresentação do estudo, fazemos agora uma retrospeção do trabalho realizado, apresentar as principais conclusões, explicar as principais limitações que ocorreram durante a nossa investigação e lançar algumas pistas para investigações futuras.

O principal objetivo deste estudo consiste na avaliação da determinação das percepções de virtuosidade organizacional e de justiça organizacional sobre o marketing interno e a afluência destes sobre o empenhamento organizacional, em ativos humanos de diferentes setores de atividade. Foi-nos possível confirmar as hipóteses de investigação, o que nos leva a reconhecer que boas práticas organizacionais e uma boa gestão do capital humano têm efeitos positivos no empenhamento dos mesmos. O fator humano é, atualmente, considerado um dos elementos-chave para o sucesso das organizações.

Com esta investigação procuramos apelar à prática da virtuosidade em contexto laboral, evidenciando o impacto desta no empenhamento individual e organizacional. A virtuosidade organizacional é um conceito recente que se rege pela prática de atitudes virtuosas, cada vez mais praticadas, apoiadas, disseminadas e perpetuadas nas organizações. A literatura é unânime no que respeita aos seus efeitos sobre o empenhamento e satisfação dos colaboradores. As experiências de emoções positivas de um indivíduo podem repercutir-se nos outros membros organizacionais e, conseqüentemente, melhorar o funcionamento organizacional bem como ajudar as organizações a prosperarem (Ribeiro, 2009).

Através dos resultados obtidos salienta-se que, nas organizações investigadas, índices mais elevados de empenhamento organizacional podem ser explicados pelas percepções de justiça dos líderes para com os liderados e pela presença de estratégias de marketing interno. A elaboração de um plano de marketing interno potencializa a relação organização-colaborador, contribuindo para a integração do colaborador no ambiente organizacional. O marketing interno prediz o empenhamento dos colaboradores.

Deve apostar-se em relações respeitadas entre líderes e liderados e em relações virtuosas entre colaboradores. Como foi confirmado, percepções de práticas organizacionais virtuosas e percepções de justiça organizacional detêm um papel primordial na predição do empenhamento afetivo.

Atingiu-se o principal objetivo desta investigação que foi mostrar que existe um efeito positivo entre as percepções de virtuosidade organizacional, de justiça organizacional e as práticas de marketing interno no empenhamento organizacional. Contudo, como ocorre em todos os estudos científicos, existem algumas limitações que podem ter condicionado os resultados obtidos.

Salienta-se, assim, a dimensão da amostra, que limita a sua generalização. Uma investigação com uma amostra com um maior número de participantes poderia ter resultados mais concretos e poderia ser mais representativa. Uma outra limitação, que consideramos relevante está relacionada com o facto de os dados terem sido recolhidos num curto espaço de tempo, o fator tempo também é uma limitação que podemos apontar na nossa investigação. Se a recolha da amostra tivesse ocorrido em momentos diferentes, poderíamos analisar as alterações das características dos colaboradores, das organizações, bem como alterações referentes ao panorama económico do país.

Por outro lado, a nossa amostra é maioritariamente constituída por indivíduos do sexo feminino, com uma percentagem maior de indivíduos com habilitações literárias “ensino secundário”, uma grande parte dos indivíduos tem estado civil “solteiro”, o sector de atividade predominante é o sector do comércio, o que pode ter influência nos resultados.

A maior parte dos respondentes diz exercer funções em organizações privadas, o que também pode ter influência nos resultados obtidos. Sugere-se uma investigação com o mesmo número de participantes a exercerem funções em empresas públicas e em empresas privadas, com o propósito de fazer comparações.

Outra limitação com que nos deparamos foi o facto de existirem poucos estudos empíricos que relacionam os conceitos investigados na nossa investigação, nomeadamente que relacionem as percepções de virtuosidade e de justiça organizacional. Assim sendo, torna-se necessário, como sugestão para investigações futuras, estudos que relacionem estes conceitos. Um estudo que seria interessante seria relacionar a liderança autêntica com as práticas organizacionais virtuosas e com o empenhamento. Seria interessante testar se os resultados são replicáveis em outras organizações de diferentes setores de atividade. Outra sugestão seria uma investigação com recurso a outras variáveis que poderiam fornecer explicações importantes sobre o nível de empenhamento organizacional.

Segundo Ribeiro e colegas (2013) no mundo dos negócios as questões éticas e morais são afastadas para segundo plano, a referência a condutas virtuosas é vista como uma

manifestação de ingenuidade. Por ser um tema ainda pouco investigado, sugerimos a exploração do conceito de virtuosidade organizacional, explorando também a sua relação com o empenhamento organizacional. Um estudo que analisasse as características pessoais dos colaboradores de uma organização, relacionando essas características com as práticas organizacionais virtuosas. Seria pertinente verificar se pessoas mais empenhadas são conseqüentemente pessoas tratadas com mais justiça, ou seja, perceber o inverso da nossa H₂ “A percepção de justiça organizacional influencia positivamente o empenhamento organizacional”.

Conclui-se que as pessoas que fazem parte de uma organização, os colaboradores, são, cada vez mais, o “motor” das empresas. Torna-se necessário “criar” colaboradores empenhados, motivados e satisfeitos com a organização para a qual trabalham. Torna-se necessário “criar” pessoas enraizadas na cultura da organização, que “vistam a camisola” e que sejam tratadas como clientes da organização. É fundamental “criar” relações respeitadas e justas com os colaboradores e entre colaboradores. É fundamental investir nas pessoas para que se atinja o sucesso. Esperamos reforçar a ideia de que as práticas virtuosas, a justiça e o marketing interno no seio de uma organização, podem potenciar o melhor das pessoas que a integram e uma melhor eficácia na Gestão de Recursos Humanos.

REFERÊNCIAS

- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186. doi:10.1108/03090560310498813.
- Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221-1241. doi:10.1108/03090560310486960.
- Akinci, C., & Sadler-Smith, E. (2013). Assessing Individual Differences in Experiential (Intuitive) and Rational (Analytical) Cognitive Styles. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(2), 211-221. doi: 10.1111/ijsa.12030.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N., & 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. doi: 10.1006/jvbe.1996.0043.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000). Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. In R. D. Goffin & E. Helmes (Eds.), *Problems and solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at Seventy*, 285-314.
- Almeida, G. O., Silva, A. M. M., & Carvalho, D. (2006). Justiça Organizacional: implicações para o burnout e o comprometimento dos trabalhadores. EnANPAD, 30. *Anais*. Salvador.
- Antunes, M. (2013). *A contribuição do marketing interno no empenhamento organizacional: um estudo aplicado a três entidades prestadoras de cuidados de saúde*. Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal.
- Andrade, S. M. (2010). *Percepção de justiça distributiva no clima organizacional: um estudo sobre organizações brasileiras que buscam se destacar pela qualidade do ambiente de trabalho*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Araújo, L. (2013). A Psicologia Como Fomentadora Do Bem – Estar e Da Felicidade. *Psicologia em Estudo*, 18 (4), 753 – 755.
- Aspinwall, L., & Staudinger, U. (2003). *A psychology of human strengths: Fundamental questions and future directions for a positive psychology*. Washington, DC: American Psychology Association.
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443-453.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22, 127-152. doi:10.1002/hrdq.20070.
- Azêdo, D. F., & Alves, H. M. (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. doi: 10.1016/j.rpsp.2013.05.003.
- Bansal, H. S., Mendonça, M. B., & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 6(1), 61-76. doi: 10.1016/S1084-8568(01)00029-3
- Barnes, B. R., Fox, M. T., & Morris, D. S. (2004). Exploring the linkage between internal marketing, relationship marketing and service quality. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(5), 593-601. doi: 10.1080/14783360410001680080.

- Barradas, C. (2013). *Preditores da Virtuosidade Organizacional*. Dissertação de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.
- Barradas, B. (2011). *Análise da relação entre a percepção de justiça organizacional e o Burnout em professores do ensino superior*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Ciências Empresariais. Setúbal, Instituto Politécnico de Setúbal.
- Bastos, A. V. B., & Pereira, A. M. (1997). *Mudanças organizacionais e comprometimento no trabalho*. In: encontro anual da anpad, 21. Angra dos Reis. Rio de Janeiro: ANPAD.
- Bateson, J. E. (1995). *Marketing Services: Marketing Text and Readings*. The Dryden Press.
- Battistella, L., Schuster, M., & Dias, V. (2012). Análise da evolução das publicações do tema justiça organizacional no Brasil: um estudo bibliométrico nos eventos da Anpad e do Semead. *Estudos do ISCA*, 4(4), 1-17. doi: 10.1234/ei.v0i4.2026
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66, 32-40. doi: 10.1086/222820
- Bekin, S. F. (2002). *Endomarketing: Um estudo de caso da comunicação interna de objetivos empresariais dirigida aos gerentes de agências de uma instituição financeira*. Dissertação de Mestrado, Centro Universitário Álvares Penteado da Fundação, Escola de Comercio Álvares Penteado.
- Bernd, D. C. (2015). *Influência da justiça organizacional mediada pelo burnout nos resultados disfuncionais de auditores internos*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Paraná, Brasil
- Berry, L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing through Quality*. Free Press, New York, NY.
- Beugré, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. Westport: Quorum Books.
- Beuren, I., Amaro, H., & Silva, P. (2014). Percepção dos gestores em relação ao princípio da controlabilidade para o alcance da justiça organizacional. *Revista Electrónica de Administração*, 81(2), 378-405. doi: 10.1590/1413-2311.0502014.53640
- Beuren, I., & Santos, V. (2012). Percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho de controllers. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 31(3), 53-72. doi: 10.4025/enfoque.v31i3.16863
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in)justice: The sacred and the profane. Em J. Greenberg & R. Cropanzano (Orgs.). *Advances in organizational justice*. Stanford: Stanford University Press.
- Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. Em R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & M. H. Bazerman (Orgs.), *Research on negotiation in organizations*, 1, 43-55.
- Bies, R. J. & Tripp, T. M. (1995). The use and abuse of power: Justice as social control. In R. Cropanzano & K. M. Kamar (Orgs.), *Organizational politics, justice, and support: Managing social climate at work*, 31-145.
- Bishop, J. Scott, K., & Burroughs, S. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26(6), 1113-1132. doi: 10.1177/014920630002600603.
- Bochi, A. M. (2011). Marketing Interno e a Relação colaborador/organização na empresa Certelnet. *Revista Destaques Acadêmicos*, 3(1), 27-40.
- Bohnenberger, M. C. (2001). *O Marketing Interno como instrumento para elevar o comprometimento organizacional*. Dissertação de Mestrado, Universidade Católica do Rio de Janeiro Rio de Janeiro.
- Bohnenberger, M. C. (2005). *Marketing Interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing em busca Del compromisso organizacional*. Tese de Doutorado, Universidade do Rio dos Sinos, São Leopoldo.

- Borges-Andrade, E. J., & Pilati, R. (2001). Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(3), 85-106. doi: 10.1590/S1415-655520010000300005.
- Boshoff, C., & Tait, M. (1996). Quality perceptions in the financial services sector: the potential impact of internal marketing. *International Journal of Service Industry Management*, 7(5), 5-31.
- Bowers, M. & Martin, C. (2007). Trading places redux: employees as customers, customers as employees. *Journal of Services Marketing*, 21(2), 88-98. doi: 10.1108/08876040710737859.
- Bright, D., Cameron, K. & Caza, A. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 249-269. doi: 10.1007/s10551-005-5904-4.
- Brockner, J. & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120(2), 189-208.
- Brum, A. M. (1994). *Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competência*. Porto Alegre: Ortiz.
- Brum, A. M. (2000). *Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade*. Porto Alegre: L&PM.
- Brum, A. M. (2005). *Endomarketing como estratégia de gestão: encanto seu cliente interno*. 3 ed. Porto Alegre: L&PM.
- Caetano, A., & Vala, J. (1999). Efeitos da justiça organizacional percebida sobre a satisfação no trabalho e as opções comportamentais. *Psicologia*, 1(2), 75-84.
- Cahill, D. J. (1995). The managerial implications of the learning organisation: A new tool for internal marketing. *Journal of Services Marketing*, 9(4), 45-51. doi: 10.1108/08876049510094513.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cameron, K. S. (2003). Organizational virtuousness and performance. *Positive organizational scholarship* (pp. 48-65). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 1-24. doi: 10.1177/0002764203260209.
- Cameron, K. S., & Caza, A. (2004). Introduction: Contributions to the Discipline of Positive Organizational Scholarship. *American Behavioral Scientist*, 47, 731-739. doi: 10.1177/0002764203260207.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E. (2003). Positive Organizational Scholarship. *San Francisco: Berrett-Koehler*. 3-13.
- Cameron, K. S., & Lavine, M. (2006). *Making the impossible possible: Leading extraordinary performance – The Rocky Flats story*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266-308. doi: 10.1177/0021886310395514
- Cameron, K. S., & Spreitzer, G. (Eds.). (2012). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford: Oxford University Press.
- Cameron, K., & Winn, B. (2012). Virtuousness in organizations. In K. S. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 231-243). Oxford: Oxford University Press.

- Carlos, V. S. (2010). *Orientação para o mercado interno nas instituições de Ensino Superior*. Dissertação de Mestrado em Marketing, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal.
- Caruana, A., & Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*, 16(3), 108 – 116.
- Caza, A., Barker, B. A. & Cameron, K. S. (2004). Ethics and ethos: The buffering and amplifying effects of ethical behavior and virtuousness. *Journal of Business Ethics*, 52(2), 169-178. doi: 10.1023/B:BUSI.0000035909.05560.0e
- Cerqueira, W. (1994). *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark.
- Cerqueira, W. (1999). *Endomarketing. Educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Clugston, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 477-86.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (6), 539-558. doi: 10.1002/job.403030602.
- Cohen, A. (2000). The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models. *Human Relations*, 53 (3), 387-417. doi: 10.1177/0018726700533005.
- Colquitt, J. A. (2001) On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.386
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.425
- Compton, W. (2005). *An introduction to positive psychology*. Belmont: Thompson Wadsworth.
- Cooperrider, D., Whitney, D., & Stravos, J. (2008). *Appreciative inquiry handbook* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social enties, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209. doi: 10.1006/jvbe.2001.1791
- Cropanzano, R., & Folger, R. (1991). Procedural justice and worker motivation. In R. M. Steers, L. W. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior* (5^a ed.) (pp. 131 – 143). New York: McGraw-Hill.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In L. T. Robertson & C. L. Cooper (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. New York, NY: Wiley.
- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good business: Leadership, flow and the making of meaning*. New York: Viking.
- Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, I. S. (Eds.) (2006). *A life worth living: contributions to positive psychology*. New York: Oxford University Press.
- Cunha, M., & Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 5^a Ed.. Lisboa: RH Editora.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C., (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6^a ed.). Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M. Rego, A. Cunha, R. Cabral, C., & Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 7^a ed. Lisboa: Editora RH.

- Cunha, M. P., Rego, A., & Lopes, M. P. (2013). Comportamento Organizacional Positivo. *Análise Psicológica*, 4(31), 313-328. doi: 10.14417/ap.804.
- Davis, T. (2001). Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision*, 39(2), 121-132. doi: 10.1108/EUM000000000548.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1998). *Comportamento humano no trabalho - uma abordagem psicológica*. São Paulo: Pioneira, 2(1).
- DeCremer, D. (2005). Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (1), 4-13. doi: 10.1108/02683940510571603
- Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(1), 1-31. doi: 10.1111/j.09637214200400501001.x
- Domingues, A. (2010). Comprometimento organizacional e intenções de abandono dos agentes em geriatria. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Portugal.
- Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., & Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: a partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (4), 463-483. doi: 10.1348/096317999166798.
- Elanain, M. A. (2010). Testing the direct and indirect relationship between organizational justice and work outcomes in a non-Western context of the UAE, *Journal of Management Development*, 29(1), 5-27. doi: 10.1108/02621711011009045
- Fanton, M. G. (2002). *Comprometimento organizacional e qualidade do ensino: o caso da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel – PR*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC.
- Fernandes, A. C. (2015). *As percepções de justiça organizacional como fator relevante nas organizações: hierarquização de alguns fatores das suas dimensões e sua relação com a motivação*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade Aberta, Portugal.
- Ferreira, J. V. (1994). A Aldeia empresarial – A fronteira Solidariedade-Competitividade. *Revista Pessoal*, 67, 18.
- Ferreira, M., (2005). *Empenhamento organizacional de profissionais de saúde em hospitais com diferentes modelos de gestão*. Tese de doutoramento. Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Flipo, J. P. (2007). Service Firms: Interdependence of External and Internal Marketing Strategies. *European Journal of Marketing*, 20 (8), 5-14.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousand Oaks: Sage.
- Folger, R., & Konovsky, A. M. (1989). Effects of Procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *The Academy of Management Journal*, 32 (1), 115-130.
- Forret, M., & Love, M. S. (2008). Employee justice perceptions and coworker relationships. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 248-260. doi:10.1108/01437730810861308.
- Filenga, D., & Siqueira, M. (2006). O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. *Revista da Administração da Universidade de São Paulo*, 41(4), 431-441.
- Fineman, S. (1999). Emotion and organizing. In S. R. Clegg & C. Hardy (Eds.), *Studying organization: Theory and method* (pp.288-310). London: Sage.
- Franco, M., Mendes, L., & Almeida, A. (2001). *Marketing Interno: uma abordagem teórica*. Departamento de Gestão e Economia, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal.

- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300-319. doi: 10.1037/1089-2680.2.3.300
- Fredrickson, B. L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizational settings. In Cameron, K., Dutton, J., & Quinn, R. (Eds.). *Positive Organizational Scholarship* (pp. 163-175). San Francisco: Berrett Koehler.
- Freitas, M. (2010). *Os níveis de comprometimento em contexto organizacional: estudo de uma empresa portuguesa*. Dissertação, Universidade Fernando Pessoa.
- Fritz, H. J., O'Neil, B. N., Popp, M. A., Williams, C., & Arnett, C. R. (2013). The influence of supervisory behavioral integrity on intent to comply with organizational ethical standards and organizational commitment. *Journal Bus Ethics*, 114, 251-263.
- Fulmer, S. I., Gerhart, B., Scott, S. K., (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance. *Personnel Psychology*, 56(4), 965-993. doi: 10.1111/j.1744-6570.2003.tb00246.x.
- Gable, S., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9, 103-110. doi: 10.1037/1089-2680.9.2.103.
- Gilmore, A. (2000). *Managerial interactions of internal marketing*, in Varey, R. e Lewis, B. (Eds.) *Internal Marketing: Directions for Management*, Routledge: London, 75-92.
- Glisson, C., & Durick, M. (1998). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 61-81.
- Goleman, D. (1998). *Trabalhar com inteligência emocional*. Lisboa : Temas & Debates.
- Gomes, A., (2010). *Virtuosidade Organizacional, empenhamento e comportamentos de cidadania organizacional*. Tese de Doutoramento, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.
- Gilliland, S. W., & Chan, D. (2001). Justice in organizations: Theory, methods, and applications. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil e C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, 2, 143-165. London: Sage Publications.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25 (2), 161-178. doi: 10.2307/2092623
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. doi: 10.1177/014920639001600208
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.) *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp.79-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Greenberg, J. (1996). *The quest for justice on the job: essays and experiments*. Sage. Thousand Oaks, CA.
- Gronroos, C. (1990). Service Management: A Management Focus for Service Competition. *International Journal of Service Industry Management*, 1(1), 6-14. doi: 10.1108/09564239010139125
- Gronroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: a Customer Relationship Management Approach*. John Wiley & Sons.
- Groz, N. (2016). *Cultura e empenhamento organizacional, inovação e satisfação no trabalho*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Hackett, R. D., Bycio, P. & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15-23.

- Harrison, J. K. & Hubbard, R. (1998). Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of a U. S. firm in Mexico. *The Journal of Social Psychology, 138* (5), 609-623. doi: 10.1080/00224549809600416
- Hartman, C. (1999). Partnership to sustainability. *Business Strategic and Environment, 8*, 255-266.
- Helman, D. & Payne, A. (1992). *Internal marketing: myth versus reality*. Cranfield, UK: Cranfield School of Management.
- Herrbach, O. (2006). A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification. *Journal of Organizational Behavior, 27* (5), 629-643. doi: 10.1002/job.362.
- Inkotte, A. (2000). *Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Iverson, R., & Buttigieg, M. D. (1999). Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the “right kind” of commitment be managed? *Journal of Management Studies, 36* (3), 307-333.
- Iverson, R., & Roy, P. (1994). A causal model of behavioural commitment: evidence from a study of Australian blue-collar employees. *Journal of Management, 20* (1), 15-41.
- Javadein, S. R., Rayej, H., Estiri, M., & Ghorbani, H. (2011). The role of internal marketing in creation of sustainable competitive advantages. *Trends in Applied Sciences Research, 6* (4), 364-374. doi: 10.3923/tasr.2011.364.374.
- Jesus, M., Leal, S., & Vivas, C. I. R. (2010). *Percepções de clima, empenhamento organizacional e satisfação com o trabalho: um estudo de caso*. Trabalho apresentado em XX Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica, In Actas das XX Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica - Recursos Humanos, Setúbal.
- Jou, H., Chou, K., & Lu, L. (2008). Development of an Instrument to Measure Internal Marketing Concept. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 13*(3), 66-76.
- Karanges, E., Beatson, A., Johnston, K., & Lings, I. (2014). Optimizing employee engagement with internal communication: A social exchange perspective. *Journal of Business and Marketing Management, 7*(2), 329-353.
- Karakas, F. & Sarigollu (2013). The role of leadership in creating virtuous and compassionate organizations: Narratives of Benevolent leadership in an Anatolian Tiger. *Springer Science + Business Media Dordrecht*. 663-678. doi: 10.1007/s10551-013-1691-5.
- Karriker, J. H., & Williams, M. L. (2009). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model. *Journal of Management, 35*(1), 112-135. doi: 10.1177/0149206307309265
- Keyes, C. L. M., & Haidt, J. (2003). *Flourishing: Positive psychology and the life well lived*. Washington DC: American Psychological Association.
- Keyes, C, Hysom S., & Kim Lupo. (2000). The Positive Organization: Leadership Legitimacy, Employee Well-being, and the Bottom Line. *The Psychologist Manager Journal, 4*, 143-153.
- Klein, G., Elphinstone, K., Heiser, G., Andronick, J., Cock, D., Derrin, P., Elkaduwe, D., Engelhardt, K., Kolanski, R., Norrish, M., Sewell, T., Tuch, H., & Winwood, S. (2009). Formal verification of the Linux kernel. 207-220. doi: 10.1145/1629575.1629596.
- Ko, J. W., Price, J. L., & Mueller, C. M. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology, 82*, 961-973.
- Konovsky, M., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology, 76*(5), 698-707. doi: 10.1037/0021-9010.76.5.698

- Kim, C., & Renée, M. (1993). Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals corporate strategic decisions. *Academy of Management Journal* 36, 502-526.
- Kim, C., & Renée M. (1996). Procedural justice and managers in-role and extra-role behavior: The case of the multinational. *Management Science* 42, 499-515.
- Kim, C., & Mauborgne, R. (1991). Implementing global strategies: The role of procedural justice. *Strategic Management Journal*, 12(1), 125-143. doi: 10.1002/smj.4250120910.
- Kim, C., & Mauborgne, R. (1996). Procedural justice and managers' in-role and extra-role behavior: the case of the multinational. *Management Science*, 499-515. doi: 10.1287/mnsc.42.4.499
- Kim, C., & Mauborgne, R. (1997). Value Innovation: the strategic logico of high growth. *Harvard Business Review*, 172-180.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (3), 365-385. doi: 10.1002/job.377
- Larson M., & Luthans F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (2) 75-92. doi: 10.1177/10717919070130020601.
- Lawler, E. E. (1995). *Satisfaction and behaviour*. In B. M. Staw (Ed.), *Psychological dimensions of organizational behavior* (pp. 39-49). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Legge, K. (1995). *Rhetorics and Realities*. Basingstoke, Macmillan Business.
- Lind, E.A., & Tyler, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Lings, I. (2004). Internal market orientation – Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57 (4), 405-413. doi: 10.1016/S0148-2963(02)00274-6.
- Lings, I. & Greenley, G. (2005). Measuring Internal Market Orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290-304. doi: 10.1177/1094670504271154.
- Lings, I. & Greenley, G. (2009). Internal market orientation and market-oriented behaviours. *Journal of Service Management*, 21(3), 321-343. doi:10.1108/09564231011050788.
- Lopes, M. P. & Cunha, M. P. (2005). Mindpower: O Valor do Capital Psicológico Positivo. *RH Magazine*, 41, Nov/Dez: 30-41.
- Lopes, M. P., Cunha, M.P., Kaiser, S., & Muller-Seitz, G. (2009). Positive organizational scholarship: Embodying a humanistic perspective on business. In Amann, Khan, Kimakowitz, Pirson, & Spitzack (Eds.), *Humanism in business: State of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lopez, S. J., & Snyder, C. R. (2003). *Positive psychological assessment*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Losada, M., & Heaphy, E. (2004). The Role of positivity and connectivity in the performance of business teams: a nonlinear Dynamics model. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 740-765. doi: 10.1177/0002764203260208.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (6), 695-706. doi: 10.1002/job.165.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62, 87-98.
- Malik, E., & Naeem, B. (2011). Miles and Snow strategy typology: a critical commentary. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(4), 805-812.
- Marques, B. (2010). *Projecto Manual de Acolhimento – Uma abordagem de Marketing Interno*. Relatório de Projeto. Mestrado em Marketing. ISCTE.

- Marujo, H. A., Neto, L. M., Caetano, A., & Rivero, C. (2007). Revolução Positiva: Psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 115-136.
- Masterson, S. S. (2001). A trickle-down model of organizational justice: relating employees' and customers' perceptions of and reactions to fairness. *Journal of Applied Psychology*, 86, 594-604. doi: 10.1037/0021-9010.86.4.564.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. A (1990). A Review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194. doi: 10.1037/0033-2909.108.2.171.
- Matos, G. (2009). *Comunicação Empresarial sem Complicação*. 2ª ed. São Paulo, Manole, pp. 90-120.
- McCaul, H., Hinsz, V., & McCaul, K. (1995). Assessing organizational commitment: An employee's global attitude toward the organization. *Journal of Applied Behavioral Science*, 31, 80-90.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637. doi: 10.2307/256489
- Medeiros, C. A. F. (1997). *Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: Um estudo dos padrões de comprometimento organizacional*. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas. Brasil.
- Meireles, C., & Lobo, F. (2011). *A Psicologia Positiva e as Organizações*. Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional de Braga, Faculdade de Filosofia.
- Mendonça, H., & Mendes A. M. (2005). Experiências de injustiça, sofrimento e retaliação no contexto de uma organização pública do estado de Goiás. *Psicologia em Estudo*, 10, 489-498. doi:10.1590/S1413-73722005000300017
- Meyer, J. P. (1997). Organizational commitment. In C. L. Cooper & I. T. Robertson. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 175-228.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-69. doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., Irving, P. G., & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences in organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 29-52. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199801)19:1<29::AID-JOB818>3.0.CO;2-U
- Meyer, J. P., & Maltin, R. E. (2010). Employee commitment and well-being: a critical review, theoretical, framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 323-337.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch L., & Topolnysky L. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52. doi: 10.1006/jvbe.2001.1842.

- Mohamed, F., Taylor, G. S., & Hassan, M. (2006). Affective Commitment and Intent to Quit: The Impact of Work and Non-work Related Issues. *Journal of Managerial Issues*, 18 (4), 512-529.
- Mollick, E. (2012). People and Process, suits and innovators: The role of individuals in firm performance. *Strategic Management Journal*. doi: 10.1002/smj. 1958.
- Moore, G., & Beadle, R. (2006). In search of Organizational Virtue in Business: Agents, Goods, Practices, Institutions and Environments. *Organizations Studies*, 27 (3), 369-389. doi: 10.1177/0170840606062427.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855. doi: 10.1037/0021-9010.76.6.845
- Moorman, C., Deshpandé, R., & Zaltman, G. (1993). *Factors Affecting Trust in Market Research Relationships*. *J. Mark.* 57, 81–101.
- Mossholder, K. W., Kemery, E. R. & Wesolowski, M. A. (1998). Relationship between bases of power and work reactions: The mediational role of procedural justice. *Journal of Management*, 24(4), 533-552. doi: 10.1016/S0149-2063(99)80072-5
- Mowday, R. (1998). Reflections on the study and relevance or organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8 (4), 357-401.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247. doi: 10.1016/0001-8791(79)90072-1.
- Mueller, C. W., Iverson, R. D., & Jo, D. G. (1999). Distributive justice evaluations in two cultural contexts: A comparison of U.S. and South Korean teachers. *Human Relations*, 52, 869-893.
- Muchinsky, P. M. (2004). *Psicologia organizacional*. São Paulo: Pioneira Thompson.
- Murtaza, G., Shad, I., Shahzad, K., Shah, M. K., & Khan, N. A. (2011). Impact of Distributive and Procedural Justice on Employees Commitment: A Case of Public Sector Organization of Pakistan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 29, 73-80.
- NacFur, A., & Ligocki, M. (2003). Cliente interno versus cliente externo. Brasília. Disponível em: [http:// www.abonacional.org.br/texto_cliente_int_ext.htm](http://www.abonacional.org.br/texto_cliente_int_ext.htm). Robbins, S. P. (2006), *Organizational Behaviour*. (9th Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. doi: 10.2307/1251757.
- Nascimento, D. (2012). *A fluência do comportamento organizacional na satisfação no trabalho em voluntariado*. Dissertação de Mestrado não publicada. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia, Lisboa.
- Naudé, P., Desai, J., & Murphy, J. (2003). Identifying the determinants of internal marketing orientation. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1205-1220. doi: 10.1108/0390560310486951.
- Nelson, D., & Cooper, C. L. (2007). *Positive organizational behavior: Accentuating the positive at work*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Neto, L., & Marujo, H. (2007). Propostas estratégicas da Psicologia Positiva para a prevenção e regulação do stress. *Análise Psicológica*, 4 (25), 585 – 593.
- Norman, S., Luthans, B. & Luthans, K. (2005). The proposed contagion effect of hopeful leaders on the resiliency of employees and organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12 (2), 55-64. doi: 10.1177/107179190501200205.
- Oliveira, T. V. S. J. S. (2010). *O Marketing Interno e a qualidade do serviço prestado pelo back-office ao front-office como factor determinante da satisfação do cliente externo*. Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.

- Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrês laboral. *Psicologia y Salud*, 16 (2), 207-217.
- O'Reilly, C., Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499. doi: 10.1037/0021-9010.71.3.492.
- Orfão, C. (2010). *O efeito do marketing interno no envolvimento e comprometimento organizacional e a influência destes na satisfação e desempenho individual: o caso do Banco Comercial Português, S.A.* Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Ostroff, C. (2002). Leveling the selection field. In Yammarino, F. J. e Dansereau, F. (Eds). *Research in Multi-level Issues: The Many Faces of Multi-level Issues*, 1, 141-154. United Kingdom: Elsevier Science Ltd.
- Paludo, S. S., & Koller, H. S. (2007). Psicologia Positiva: uma nova abordagem para antigas questões. *Paidéia*, 17(36), 9-20. doi: 10.1590/S0103-863X2007000100002.
- Park, N. & Peterson, C. (2003). Virtues and organizations. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 33-47). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Passareli, P. & Silva, J. (2007). Psicologia Positiva e o estudo do bem – estar subjetivo. *Estudos de Psicologia*, 24 (4), 513- 517.
- Passos, P. A., Madureira, C., & Esteves, P. T. (2013). Empenhamento Organizacional: controvérsia e resultados da investigação. *Lusíada Economia e Empresa*, 16, 105-124.
- Payne, G. T., Brigham, K. H., Broberg, J. C., Moss, T., & Short, J. C. (2011). Organizational Virtue Orientation and Family Firms. *Business Ethics Quarterly*, 21 (2), 257-285.
- Pearce, C. L., Waldman, D. A. & Csikszentmihalyi, M. (2006). Virtuous Leadership: A theoretical model and research agenda. *Journal of Management*, 60 – 77. doi: 10.1080/14766080609518611
- Pentland, A. S. (2012). The new science of building great teams. *Harvard Business Review*, 90 (4), 60-70.
- Pereira, J. B. C. (2008). *A relação entre as dimensões de justiça organizacional e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade*, Tese de Doutorado, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.
- Pessoa, L. (1994). O Marketing Interno: Novos actores para novos desafios. *Revista Pessoa*, 67, 8-9.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para Ciências Sociais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Peterson, C., Park, N., & Seligman, M. E. P. (2006). Greater strengths of carater and recovery from illness. *The Journal of Positive Psychology*, 1(1), 17-26. doi: 10.1080/17439760500372739.
- Peterson, C., & Seligman, M. (2004). *Character strengths and virtues: A classification and handbook*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Piercy, N. & Morgan, N. (1991). Internal Marketing: The missing half of the marketing programme. *Long Range Planning*, 24(2), 82-93. doi: 10.1016/0024-6301(91)90083-Z.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., & Campos e Cunha, R. (2007). *Organizações Positivas*. Dom Quixote. Lisboa.
- Pinho, P. (2011). *A influência do empenhamento organizacional e profissional dos enfermeiros nas estratégias de resolução dos conflitos*. Dissertação de Mestrado em Gestão. Universidade Católica Portuguesa, Pólo de Viseu.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

- Pourezat, A. A. & Someh, P. Z. (2009). The Study of Personnel and Customers` Perception of Organizational Justice. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 2 (2), 97-113.
- Prestes, L. I. N., Mendonça, H., & Ferreira, M. C. (2013). Porque a percepção de justiça organizacional torna os trabalhadores mais comprometidos? *Fragmentos de Cultura*, 23(3), 319-333.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa, Gradiva.
- Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (1998). A customer-oriented framework for empowering service employees. *Journal of Services Marketing*, 12(5), 379 – 396. doi: 10.1108/08876049810235423.
- Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the Internal Marketing Concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462. doi:10.1108/08876040010347589
- Randall, D.M. (1989). Commitment and the organization: the organization man revisited. In J. W. Newstrom e K. Davis (Coords.). *Organizational Behavior: Readings and Exercises*. 8a ed., New York: MacGraw-Hill Book Company, 96-111.
- Rego, A. (2000). *Justiça e cidadania nas organizações – uma abordagem sem tabus*. Lisboa. Edições Sílabo.
- Rego, A. (2001). O papel explicativo da congruência ética para os comportamentos de cidadania organizacional. *Psychologica*, 27, 155-176.
- Rego, A. (2002). Climas Éticos e Comportamentos de Cidadania Organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 42 (1) 50-63. doi: 10.1590/S0034-75902002000100006
- Rego, A. (2003). *Empenhamento organizacional: um contributo empírico para o fomento da qualidade nas/das instituições de ensino superior*. Projeto POCTI/CED/40265/2001. Fundação para a Ciência e a Tecnologia pelo POCTI.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2009). *Liderança positiva*. Lisboa: Sílabo.
- Rego, A., Cunha, M. P. & Souto, S. (2007). Workplace spirituality, commitment and selfreported individual performance: An empirical study. *Management Research*, 5(3), 167-187.
- Rego, A., & Souto, S. (2002). Comprometimento organizacional: um estudo lusobrasileiro sobre a importância da justiça. In: Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Salvador, Anais, Salvador. Anpad. 22-25.
- Rego, A. & Souto, S. (2003). Climas organizacionais autênticos fomentando o comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro. Anais do XXVII Encontro da ANPAD, São Paulo, Brasil.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro. *RAC*, 8 (1), 151-177.
- Rego, A., Cunha, M. P. & Souto, S. (2005). *Espiritualidade nas organizações e empenhamento organizacional: um estudo empírico*. Documentos de Trabalho em Gestão, Universidade de Aveiro, Portugal.
- Rego, A., Ribeiro, N. & Cunha, M. P. (2009). *The perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors*. Comunicação apresentada na European Business Ethics Network (EBEN) Research Conference, 15-17 Junho, Guilford Glazer School of Management, Ben-Gurion University of the Negev, Beer-Sheva, Israel.
- Rego, A., Ribeiro, N. & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215-225. doi: 10.1007/s10551-009-0197-7.
- Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P. & Jesuíno, J. C. (2009). *How happiness mediates the relationship between the perceptions of organizational virtuousness and affective*

- commitment*. Comunicação apresentada na International Conference on Business and Information (BAI), 6-8 Julho, Kuala Lumpur, Malásia.
- Rhee, S. Y., Dutton, J. E. & Bagozzi, R. P. (2003). *Making sense of organizational actions in response to tragedy: Virtue frames, organizational identification and organizational attachment*. Working Paper. University of Michigan Business School. Rhoades.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. doi: 10.1037/0021-9010.87.4.698
- Ribeiro, J. A., & Bastos, A. V. B. (2010). Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 30(1), 4-21.
- Ribeiro, J. (2008). *Comprometimento organizacional e percepção de justiça: um estudo sobre a concessão de renumeração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa*. Pós- Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia.
- Ribeiro, N., (2009). *Virtuosidade organizacional, empenhamento e comportamentos de cidadania organizacional*. Tese de Doutorado não publicada. Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.
- Ribeiro, N., Rego, A. & Cunha, M. P. (2013). *A virtude nas organizações – fonte de progresso e sustentabilidade* (1ª ed.). Lisboa: Sinais de Fogo – Publicações, L^{da}.
- Richard, O. C., Taylor, E. C., Barnett, T., & Nesbit, M. F. A. (2002). Procedural voice and distributive justice: Their influence on mentoring career help and other outcomes. *Journal of Business Research*, 55(9), 725-735. doi: 10.1016/S0148-2963(00)00183-1
- Roberts, L. M., Spreitzer, G., Dutton, J., Quinn, R., Heaphy, E., & Barker, B. (2005). How to play to your strengths. *Har Bus Rev*, 83(1), 74-80.
- Roberts-Lombard, M. (2010). Employees as customers – An internal marketing study of the Avis car rental group in South Africa. *African Journal of Business Management*, 4 (4), 362-372.
- Robbins, T. L., Summers, T. P., & Miller, J. L. (2000). Intra- and inter-justice relationships: Assessing the direction. *Human Relations*, 53(10), 1329-1355.
- Rodrigues, M., (2008), *Antecedentes e consequentes da identificação organizacional e da identificação profissional: uma aplicação à Casa de Saúde da Idanha*. Tese de Mestrado não publicada. ISCTE.
- Rodrigues, A. & Pinho, J. (2010), Market orientation, job satisfaction, commitment and organizational performance – The specific case of local public sector. Transforming Government People. *Process and Policy*, 4 (2), 172-192. doi: 10.1108/17506161011047398
- Rola, A. (2013). *As percepções de justiça organizacional no Sistema de recompensas e a sua influência na satisfação no trabalho: Estudo de caso INATEL*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria, Leiria, Portugal.
- Rodwell, A. (2011), Impact of authentic leadership & virtuousness on organizational performance during a downsizing exercise, Working paper, *SBS HDR Student Conference*. Paper 8, september 30, University of Wollongong
- Ryff, D. C., & Singer, B. (1998). The Contours of Positive Human Health. *Psychological Inquiry*, 9(1), 1-28.
- Rupp, D., Shao, R., Jones, K., & Liao, H. (2014). The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice: a meta-analytic investigation into the consideration of normative rules, moral accountability, bandwidth-fidelity, and social exchange. *Organizational behaviour and human decision processes*, 123 159-185.

- Santos, D. M. N. (2008). A influência do empenhamento organizacional e profissional dos enfermeiros nas estratégias de resolução de conflito, Lisboa: ISCTE.
- Santos, J. V. & Gonçalves, G. (2010). Contribuição para a Adaptação Portuguesa da Escala de Orientação de Marketing Interno de Lings e Greenley (2005). *Revista Psicologia: Organização e Trabalho*, 10(2), 9-20.
- Santos, J. V. & Gonçalves, G. (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. doi: 10.17652/rpot/2015.2.386
- Samad, S. (2005). Unraveling the organizational commitment and job performance relationship: exploring the moderating effect of job satisfaction. *The Business Review*, 4(2), 79-84.
- Schaubroeck, J., May, D. R. & Brown, F. W. (1994). Procedural justice explanations and employee reactions to economic hardship: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 455-460.
- Schmuck, P., & Sheldon, K. M. (2001). *Life goals and well-being: Towards a positive psychology of human striving*. Seattle: Hogrefe & Huber.
- Schirrmeister, R., & Limongi-França, A. C. (2012). Qualidade de vida no trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratuais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12(3), 283-298.
- Scorsolini-Comin, F. (2012). Por uma nova compreensão do conceito de bem-estar: Martin Seligman e a psicologia positiva. *Ribeirão Preto*, 22(53). doi: 10.1590/S0103-863X2012000300015.
- Seligman, M. (1998). Building human strength: psychology's forgotten mission. APA. Monit.
- Seligman, M. (1999). The President's address. Annual Report. *American Psychologist*, 54, 559-562.
- Seligman, M. (2002). Positive psychology, positive prevention and positive therapy. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 3-12). New York: Oxford University Press.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14. doi: 10.1177/0022167801411002.
- Seligman, M., Steen, T.A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60, 410-421. doi: 10.1037/0003-066X.60.5.410.
- Shao, R.; Rupp, D.; Skarlicki, D.; Jones, K. (2013). Employee justice across cultures. *Journal of management*, 39(1), 263-301. doi: 10.1177/0149206311422447
- Shryack, J., Steger, M. F., Krueger, R. F., & Callie, C. S. (2010). The structure of virtue: An empirical investigation of the dimensionality of the virtues in action inventory of strengths. *Personality and Individual Differences*, 48, 714-719. doi: 10.1016/j.paid.2010.01.007.
- Silva, S. (2013). *O endomarketing como fator de sucesso nas organizações: O impacto no empenhamento e na satisfação dos clientes internos da empresa PT PRO*. Relatório de Estágio para obtenção do grau de Mestre em Publicidade e Marketing, Escola Superior de Comunicação Social.
- Simons, T., & Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: the effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 432-443. doi: 10.1037/0021-9010.88.3.432
- Siqueira, M. & Padovam, V. (2008). Bases teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201-209.
- Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2002). *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press.

- Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2009). *Psicologia Positiva: uma abordagem científica das qualidades humanas*. Porto Alegre: Artmed.
- Sotomayor, A. M. S. B. (2006). *As percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho: consequências sobre o compromisso organizacional e o compromisso face ao superior hierárquico*. Tese (Doutoramento em Gestão) – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Sotomayor, A. M. S. B. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, 3 (3), 87-100.
- Sousa, I., & Mendonça, H. (2009). Burnout em professores universitários: impacto de percepções de justiça e comprometimento afetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(4), 499-508. doi: 10.1590/S0102-37722009000400005
- Spiller, E. S., Piá, D., Luz, J. F., Sá, P. G. (2006). *Gestão de Serviços e Marketing Interno*. Editora FGV, 2ª Edição.
- Staw, B. M., & S. G. Barsade (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38, 304–331. doi: 10.2307/2393415.
- Stephens, P. J., Heaphy, E., & Dutton, E. J. (2002). High Quality Connections. In Cameron, K. and Spreitzer (Eds.), *Handbook of positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press.
- Sudin, S. (2011). Fairness of and satisfaction with performance appraisal process. *Journal of Global Management*, 2(1), 66-83.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1997). Process and outcome: gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 83-98. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199701)18:1<83::AID-JOB779>3.0.CO;23
- Tepper, B. J. (2001) Health consequences of organizational injustice: tests of main and interactive effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 197-215. doi: 10.1006/obhd.2001.2951
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1978). A theory of procedure. *California Law Review*, 66, 541-566.
- Thibaut, J., Walker, L., LaTour, S., & Houlden, P. (1974). Procedural justice as fairness, *Stanford Law Review*, 26, 1271-1289.
- Thun, B., & Kelloway, E. K. (2011). Virtuous Leaders: Assessing Character Strengths in the Workplace. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28 (3), 270-283. doi: 10.1002/cjas.216
- Titoce, M. R. (2012). *O contributo da comunicação interna para o empenhamento organizacional* (tese não publicada). Instituto Politécnico de Lisboa, Escola Superior de Comunicação Social, Lisboa.
- Tortosa-Edo, V., García-Sánchez, J., & Moliner-Tena, M. (2010). Internal market orientation and its influence on the satisfaction of contact personnel. *The Service Industries Journal*, 30 (8), 1279-1297.
- Turner, N., Barling, J., & Zacharatos, A. (2002). *Positive psychology at work*. In C.R. Snyder & S.J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp 715-728). New York: Oxford University Press.
- Varey, R. (1995). Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. *International Journal of Service Industry Management*, 6(1), 40-63. doi: 10.1108/09564239510078849.
- Vasconcelos, A. F. (2003). Ampliando o entendimento do marketing interno: um estudo empírico com docentes do ensino médio. *Revista de Economia e Administração*, 2(2), 34-58.

- Vasconcelos, A. F. (2004). Processos de Trocas Intra-Organizacionais: atualizando o conceito de Marketing Interno. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 11(1), 37-50.
- Viera, L. (2014). Adaptabilidade de carreira e empenhamento organizacional: estudo exploratório em trabalhadores com e sem atividades extraprofissionais. Dissertação de Mestrado não publicada. Lisboa, Universidade de Lisboa.
- Walster, E., Berscheid, E. & Walster, G. W. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25, 151-176. doi: 10.1037/h0033967
- Walker, L., LaTour, S., Lind, E. A. & Thibaut, J. (1974). Reactions of participants and observers to modes of adjudication. *Journal of Applied Social Psychology*, 4, 295-310. doi: 10.1111/j.1559-1816.1974.tb02601.x
- Walster, E. & Walster, G. W. (1975). Equity and social justice. *Journal of Social Issues*, 31, 21-43.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2002). The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87 (6), 1183-1190. doi: 10.1037/0021-9010.87.6.1183
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being and job performance: a fresh look at na age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338-351. doi:10.1016/j.orgdyn.2004.09.002
- Wright, B. E., & Davis, B. S. (2001). Job satisfaction in public sector: The role of work environment. *American Review of Public Administration*, 33(1), 70-90. doi: 10.1177/0275074002250254
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6-28.
- Zanardi, E., Pilatti, L., Santos, C., Godoi, H., & Claumann, P. (2015) Correlações entre qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional: estudo em uma unidade de varejo de vestuário na cidade de Joinville/SC. *Revista Produção Online*, 15 (2), 573-600. doi: 10.14488/1676-1901.v15i2.1928.
- Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A., & Livingston, B. (2008). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 30 (30), 1-13. doi: 10.1016/j.obhdp.2008.08.001

Anexos

ANEXO I: CARTA

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

Faro, 19 de Novembro de 2014

Assunto: Pedido de aplicação de questionário/ Autorização para recolha de informação na empresa

O meu nome é Joana Timóteo, sou aluna do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações da Universidade do Algarve. No âmbito da minha Dissertação de Mestrado pretendo desenvolver um estudo científico que analisa o impacto que algumas dimensões da organização têm sobre os comportamentos e as atitudes dos colaboradores.

Neste sentido, venho solicitar a vossa colaboração para a recolha de informação na empresa, através da aplicação de um questionário aos seus colaboradores. É de realçar que os questionários são anónimos e confidenciais, apenas relevantes para fins científicos.

No final, caso tenham interesse, disponibilizo-me a partilhar convosco os resultados deste estudo. Caso haja necessidade de quaisquer esclarecimentos, coloco-me inteiramente ao seu dispor, bastando para isso contactar-me através do meu *e-mail*: joana_12_630@hotmail.com, ou através do meu contato telefónico: 961 601 722. Disponibilizo, também, o *e-mail* a orientadora deste projeto, a Doutora Joana Santos - jcsantos@ualg.pt.

Junto envio o inquérito para vossa apreciação. Agradecemos a disponibilidade e aguardamos resposta.

Cumprimentos,
Joana Timóteo

ANEXO II: INSTRUMENTO

QUESTIONÁRIO

O presente questionário insere-se num projeto de investigação, no âmbito da dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações.

Durante o preenchimento do questionário tenha em consideração que **não existem respostas certas ou erradas**, mas por favor responda-as de forma mais sincera e espontânea possível, seguindo as instruções que lhe são apresentadas em cada grupo de questões.

O questionário é **anónimo e confidencial**, pelo que não terá de se identificar. **Os dados recolhidos serão tratados estatisticamente** e servem apenas para os fins da investigação.

Se assim o desejar, teremos todo o gosto em partilhar os resultados obtidos, basta que para isso indique o *e-mail* para o qual devemos enviar esta informação.

e-mail: _____

Muito obrigada pela colaboração!

Obrigada pela colaboração!

PARTE I

DADOS SOCIO-DEMOGRÁFICOS

1. GÉNERO

Feminino.....

Masculino.....

2. IDADE _____ (ANOS)

3. NACIONALIDADE

Portuguesa.....

Outra.....

4. QUAIS AS SUAS HABILITAÇÕES ACADÉMICAS? (FAÇA UM X DENTRO DO RETÂNGULO CORRESPONDENTE)

1º Ciclo do Ensino Básico (4º ano)	2º Ciclo do Ensino Básico (6º ano)	3º Ciclo do Ensino Básico (9º ano)	Ensino Secundário (12ºano)
Licenciatura	Pós-Graduação	Doutoramento	Mestrado

5. ESTADO CIVIL

Solteiro.....

Casado/ União de Facto.....

Divorciado.....

Viúvo.....

6. QUAL É A SUA CATEGORIA PROFISSIONAL? _____.

7. TEMPO DE SERVIÇO _____ (ANOS)

8. QUAL A ÁREA EM QUE SE INSERE O SEU EMPREGO?

Educação..... Saúde..... Comércio..... Indústria.....

Outra _____.

9. TRABALHA NUMA ENTIDADE:

Pública..... Privada.....

10. EXERCE CARGO DE CHEFIA? Sim..... Não.....

15. A honestidade e a retidão são elementos distintivos.					
16. Defende-se a honestidade e sinceridade absolutas.					
17. Os padrões de honestidade vão muito além das exigências legais.					
18. As pessoas acreditam nos seus líderes.					
19. Podemos descrevê-la como honrosa e cheia de virtudes.					
20. Preocupamo-nos em fazer as coisas bem feitas.					
21. Preocupamo-nos em fazer o bem pelos outros.					
22. São fornecidas chefias e modelos de comportamento cheio de virtudes.					
23. Sentimos que estamos a realizar algo mais importante do que nós próprios.					
24. Tentamos aprender com as nossas falhas, portanto, os erros são rapidamente desculpados.					
25. A condescendência perante os erros é abundante.					
26. Existem elevados padrões de desempenho, contudo, os erros são desculpados quando reconhecidos e corrigidos.					

2. Para responder, indique o grau em que considera verdadeira ou falsa cada afirmação.

Cada um dos algarismos significa o seguinte:

É completamente falsa	Na maior parte é falsa	É um pouco falsa	É um pouco verdadeira	Na maior parte é verdadeira	É completamente verdadeira
1	2	3	4	5	6

Nesta organização...	1	2	3	4	5	6
1. O meu superior mostra um interesse genuíno em ser justo comigo.						
2. Considerando as minhas responsabilidades, penso que sou remunerado justamente.						
3. A minha organização tem um mecanismo que permite aos empregados apelarem das decisões (exemplo: quando não concordam com a classificação).						

4. As questões que os empregados colocam a respeito da remuneração e da avaliação de desempenho são normalmente respondidas pronta e satisfatoriamente.						
5. Atendendo ao stresse e às pressões do meu cargo, penso que sou remunerado satisfatoriamente.						
6. Através de vários canais, a minha organização tenta compreender as opiniões dos empregados relativamente às decisões e políticas de remuneração.						
7. O meu superior torna claro o que espera de mim.						
8. Ao decidir sobre o meu trabalho, o meu superior dá-me explicações com sentido para mim.						
9. Os empregados podem discordar ou apelar das decisões tomadas pelos chefes.						
10. O meu superior trata-me com respeito e consideração.						
11. Se tiver em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado.						
12. Tendo em conta o meu esforço, julgo que sou bem recompensado.						

13. Tendo em consideração a escala apresentada, em que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 7 corresponde a “concordo totalmente”, coloque uma cruz na resposta que melhor traduz a sua opinião.

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

Nesta organização...	1	2	3	4	5	6	7
1. A chefia reúne com os colaboradores, pelo menos uma vez por ano, para conhecer as suas expectativas futuras, em relação aos seus empregos.							
2. Temos regularmente, reuniões entre colaboradores, nas quais discutimos aquilo que queremos.							

3. A chefia interage diretamente com os seus colaboradores para saber o que fazer para tê-los mais satisfeitos.						
4. Faz-se um levantamento com os colaboradores, pelo menos uma vez por ano, para auscultar a qualidade do seu emprego.						
5. Frequentemente conversamos com os colegas do departamento de recursos humanos, para identificar a influências no nosso comportamento profissional (i. e. utentes, serviço prestado, etc.)						
6. Fazemos mudanças, quando os utentes nos indicam a sua insatisfação quanto às presentes condições.						
7. Quando se sabe que os colaboradores gostariam que as suas condições de trabalho fossem modificadas, o serviço esforça-se para conseguir.						
8. Quando sabemos que os colaboradores estão insatisfeitos com a supervisão/ chefia direta, procuram-se tomar medidas para corrigir a situação.						
9. A chefia tenta saber o que as pessoas realmente sentem sobre os seus empregos.						
10. A chefia fala regularmente com os colaboradores para conhecer melhor o seu trabalho.						
11. Quando um dos colaboradores está a comportar-se de maneira diferente do normal, a chefia procura saber se existe um problema que provoca esse comportamento.						
12. A chefia procura conhecer o que os colaboradores pretendem da instituição.						
13. A chefia regularmente informa os colaboradores acerca dos assuntos que afetam o seu ambiente de trabalho.						
14. Há reuniões regulares com a presença de todos (dos diferentes níveis hierárquicos).						

15. Em que medida as seguintes afirmações se aplicam a si? Procure ser o mais franco possível, respondendo de acordo com as suas ações e intenções. 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	2	3	4	5	6
1. Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.						
2. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.						
3. Sinto-me parte da família da minha organização.						
4. Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização.						
5. Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.						
6. Importo-me realmente com o destino da minha organização.						
7. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.						
8. Continuo nesta organização porque, se sáísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.						
9. Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicam.						
10. Sinto-me em dívida para com a minha organização.						
11. Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização.						
12. Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.						

