



**Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão**

Politécnico de Coimbra



**Escola Superior
de Educação**

Politécnico de Coimbra

A influência da responsabilidade social corporativa e do marketing interno na lealdade dos colaboradores

Departamento de Ciências Empresariais (ESTGOH)

Departamento de Comunicação (ESEC)

Mestrado em Marketing e Comunicação



**Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão**

Politécnico de Coimbra



**Escola Superior
de Educação**

Politécnico de Coimbra

Maria Inês Martins Bizarro

A influência da responsabilidade social corporativo e do marketing interno na lealdade dos
colaboradores

Dissertação em Mestrado em Marketing e Comunicação, na especialização em Gestão de
Marketing, apresentada ao Departamento de Ciências Empresariais da Escola Superior de
Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital e ao Departamento de Comunicação da Escola
Superior de Educação de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Trabalho realizado sob a orientação do Professor Doutor Nuno Miguel Fortes Fonseca Santos

Outubro de 2023

Agradecimentos

A realização deste trabalho não teria sido possível sem a colaboração, o estímulo e o empenho de diversas pessoas.

Neste sentido, gostaria de agradecer à minha família, especialmente aos meus pais, Ana e António, bem como aos meus avós e irmão, Orquídea, Daniel Martins e Gonçalo, que me acompanharam e apoiaram em todo o meu percurso e que nunca me deixaram desistir. Foram, sem dúvida, a principal fonte de motivação e apoio, durante os dois anos do meu mestrado, incentivando-me, sempre, a seguir os meus sonhos e objetivos e fazendo os possíveis para me proporcionarem um futuro melhor.

Expresso também a minha sincera gratidão ao meu namorado, João Figueiredo, que acreditou nas minhas capacidades e me apoiou e incentivou ao longo deste processo académico, nomeadamente nos momentos de maior tensão.

Um especial agradecimento ao meu orientador de dissertação e professor, Doutor Nuno Miguel Fortes Fonseca Santos, que me orientou e ajudou em todo o processo, e sempre se mostrou disponível para me auxiliar.

Gostaria também de agradecer a todos os meus colegas de curso, em particular à Bruna Paiva, Bárbara Moreira e Ricardo Pedro, que contribuíram imenso, ao longo dos dois anos de mestrado, para me sentir integrada e feliz na cidade, onde tanto desejei estudar. Daqui levo amizades e memórias inesquecíveis! São esses momentos e estas amizades, que contribuíram para a minha formação pessoal e académica, que levarei comigo para a vida.

Um último agradecimento a todos os participantes que, atenciosamente, responderam e contribuíram para que este trabalho se realizasse. Ao Instituto Politécnico de Coimbra por partilhar o meu questionário por todas as Escolas.

“Quando tudo parecia deserto, tu me trouxeste flores. Quando tudo estava escuro, tu me trouxeste a luz e as cores. Quando tudo era solidão, tu me trouxestes teu abraço amigo.

Muito obrigado.”

Augusto Branco

A influência da responsabilidade social corporativo e do marketing interno na lealdade dos colaboradores

Resumo: Os estudos que abordam a responsabilidade social corporativa (RSC) e o marketing interno como constructos distintos, investigando a influência destes na lealdade dos colaboradores para com a organização, são bastante escassos. Para responder a esta lacuna identificada na literatura, este trabalho tem por objetivo investigar o efeito da RSC e do marketing interno, enquanto constructos distintos, na lealdade do colaborador, seja de forma direta, seja indireta, por intermédio da satisfação do colaborador.

A investigação inicia-se com uma revisão da literatura de RSC, marketing interno, satisfação do colaborador e lealdade do colaborador. A partir desses constructos foi proposto um modelo de investigação, realizando-se um estudo empírico com uma amostra de 126 inquiridos, trabalhadores docentes e não docentes do IPC. Através do tratamento estatístico dos dados com recurso a PLS-SEM, foi demonstrado que a RSC e o marketing interno exercem um efeito positivo direto e indireto, por intermédio da satisfação, na lealdade do colaborador. Por sua vez, a satisfação exerce um efeito positivo direto na lealdade do colaborador.

Tendo como base os resultados adquiridos, este estudo apresenta inúmeras contribuições académicas: 1) contribui para compreender e analisar o estado da arte do tema em análise; 2) contribui para clarificar que RSC e marketing interno são constructos distintos; 3) contribui para a consolidação do constructo da lealdade do colaborador e das suas relações.

Por fim, para a gestão, este estudo contribui para que as organizações percebam que as práticas de RSC e de marketing interno são fatores importantes numa estratégia que vise a satisfação e a lealdade de colaboradores.

Palavras-chave: responsabilidade social corporativa, marketing interno, satisfação do colaborador, lealdade do colaborador.

Exploring the Impact of Corporate Social Responsibility and Internal Marketing on Employee Loyalty

Abstract: Corporate social responsibility (CSR) and internal marketing are commonly recognized as multifaceted constructs, distinct from the perspective of employees, despite the limited research within the realm of marketing. Furthermore, the effect of CSR and internal marketing on employee loyalty to the organization, as gauged by a recently validated scale, remains largely unexplored. This study's overarching objective is to investigate the influence of CSR and internal marketing on employee loyalty by assessing employee satisfaction.

The research commences with a comprehensive review of the literature on CSR, internal marketing, employee satisfaction, and employee loyalty. Leveraging these constructs, a theoretical model is proposed, and empirical research is conducted with a sample of 126 respondents, including both teaching and non-teaching staff from an educational institution. The data analysis, conducted through Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), reveals that CSR and internal marketing exert a positive, both direct and indirect, impact on employee loyalty, mediated through employee satisfaction. Simultaneously, employee satisfaction is found to have a positive influence on employee loyalty.

This study offers several noteworthy academic contributions, including: 1) an in-depth analysis of the current state of research in this domain; 2) the elucidation of the distinct nature of the CSR and internal marketing constructs; and 3) the consolidation of the employee loyalty construct and its associated relationships.

Finally, from a managerial perspective, this research provides valuable insights for organizations, helping them recognize the significance of CSR and internal marketing as pivotal components of their organizational enhancement strategy.

Keywords: corporate social responsibility, internal marketing, employee satisfaction, employee loyalty.

Índice

Agradecimentos	3
Lista de abreviaturas	8
Índice de Figuras	9
Índice de Tabelas.....	9
1. INTRODUÇÃO	11
1.1. Contextualização e relevância do tema	12
1.2. Problema e objetivos de investigação	13
1.3. Objetivos do estudo	14
1.4. Estrutura da dissertação.....	14
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	16
2.1. Responsabilidade social corporativa	17
2.1.1. Conceito de responsabilidade social corporativa	17
2.1.2. Dimensões da responsabilidade social corporativa	18
2.1.3. Modelo de Carroll.....	21
2.1.4. Vantagens das práticas de RSC nas organizações.....	23
2.2. Marketing interno	24
2.3. Satisfação do colaborador.....	28
2.4. Lealdade do colaborador.....	31
2.5. Modelo de investigação	33
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	36
3.1. Enquadramento e opção metodológica.....	37
3.2. População e censo	37
3.3. Instrumentos de recolha de dados	38
3.4. Procedimentos de recolha de dados.....	41
3.5. Técnicas estatísticas de tratamento de dados	41
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	43
4.1. Caracterização da amostra	44
4.2. Análise descritiva e da normalidade das escalas.....	46
4.3. Análise da fiabilidade do modelo de medida	49
4.4. Análise da validade convergente do modelo de medida	51
4.5. Análise da validade discriminante do modelo de medida	51
4.6. Análise do modelo estrutural.....	52
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES	56
5.1. Discussão dos resultados.....	57

5.1.1.	Quanto à validação das hipóteses do estudo	58
5.1.2.	Quanto ao alcance dos objetivos gerais e específicos do estudo	59
5.2.	Contribuições da investigação	60
5.3.	Limitações e recomendações para investigações futuras	61
BIBLIOGRAFIA		62
Anexo – Questionário		72

Lista de abreviaturas

AVE – Variância média extraída (*average variance extracted*)

CR – Fiabilidade compósita (*composite reliability*)

CV – Coeficiente de variação

HTMT – Rácio *heterotrait-monotrait*

MI – Marketing interno

ONU - Organização das Nações Unidas

ONGs – Organizações não governamentais

RSC – Responsabilidade social corporativa

SEM – Modelação de equações estruturais (*structural equation modeling*)

VIF – *Variance inflation factor*

Índice de Figuras

Figura 1. Dimensões da responsabilidade social na ótica de Carroll	21
Figura 2. Pirâmide do modelo de responsabilidade social de Carroll.....	22
Figura 3. Dimensões chave do marketing interno	27
Figura 4. Modelo de investigação	34
Figura 5. Modelo estrutural	55

Índice de Tabelas

Tabela 1. Construtos do modelo de investigação.....	34
Tabela 2. Hipóteses do modelo de investigação	35
Tabela 3. Composição da população	38
Tabela 4. Escalas	39
Tabela 5. Caracterização sociodemográfica da amostra – frequências absolutas e relativas....	44
Tabela 6. Caracterização da amostra – estatísticas descritivas	45
Tabela 7. Estatísticas descritivas e análise da normalidade	48
Tabela 8. <i>Loadings</i>	49
Tabela 9. Fiabilidade dos construtos de 2. ^a ordem	50
Tabela 10. Alfa de Cronbach e fiabilidade compósita.....	50
Tabela 11. Variância média extraída.....	51
Tabela 12. Rácio HTMT	52
Tabela 13. VIF.....	52
Tabela 14. Efeitos diretos, indiretos e totais	54
Tabela 15. Poder explicativo.....	54
Tabela 16. Validação das hipóteses	55

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização e relevância do tema

A responsabilidade social é um tema bastante atual e pertinente, que tem vindo a ganhar cada vez mais destaque, tanto no setor empresarial, como junto dos países da Organização das Nações Unidas (ONU) e das organizações não governamentais (ONGs) (Comissão das Comunidades Europeias, 2002).

Na década de 70, destaca-se uma evolução concetual do paradigma da responsabilidade social corporativa (RSC), caracterizando-se o conceito de RSC por uma tripla dimensão, incluindo desde os critérios económicos, referente aos produtos, ao emprego e ao próprio crescimento económico, as expectativas da sociedade até às várias atividades destinadas a melhorar o ambiente social e toda a dinâmica da empresa (Wheeler et al., 2003).

De acordo com este paradigma e segundo Buchta et al. (2018), a RSC é entendida como a inclusão de questões sociais e ambientais na atividade organizacional, através das relações com outras partes interessadas, tornando-se, assim, uma parte vital da cultura e dos objetivos estratégicos da organização (Abu Zayyad et al., 2021).

Segundo Sigit et al. (2022), o marketing interno pode ser percebido pela necessidade de se fazer uma análise às práticas que os gestores de uma organização deverão ter para com os seus colaboradores. Entende-se, assim, que o marketing interno é um canal que fornece serviços internos de melhor qualidade, a fim de satisfazerem e motivarem os colaboradores de uma empresa, para que estes, posteriormente, prestem serviços de alto reconhecimento e qualidade (Qiu et al., 2022).

Neste sentido, a relevância da RSC e do marketing interno dá-se por estes serem a ponte pela qual as organizações têm a possibilidade de melhorar a sua lucratividade, diferenciando-se da concorrência, através dos seus valores e da preocupação em cumprir todas as suas obrigações para com a sociedade, bem como com todas as partes interessadas (Thomson et al., 1999).

Permanecendo nesta linha de pensamento, é possível entender que os atuais consumidores esperam progressivamente posicionamentos diferentes das organizações, isto é, que estas apresentem ações de maior compromisso e dedicação para com certas questões sociais, posteriormente refletidas internamente na organização (Abu Zayyad et al., 2021).

No que diz respeito às áreas do marketing interno, é possível perceber que a gestão interna de uma organização/marca assenta num meio para apoiar o relacionamento entre a organização e os seus colaboradores (Balmer et al., 2011). Melhor dizendo, podemos entender que a relação organização-colaborador é o ponto de partida para a construção de uma marca empresarial forte (Carlini et al., 2019).

Assim, outro importante fator de relevância do tema refere-se aos efeitos das atividades de RSC e das áreas do marketing interno no comportamento dos colaboradores, designadamente a sua satisfação, a fim de construir relações duradouras, resultando na lealdade destes para com a organização (Thomson et al., 1999).

Neste sentido, Martensen e Gronholdt (2006) comprovam que uma comunicação clara e aberta sobre a visão e os objetivos de uma organização, bem como o envolvimento de todas as partes interessadas, refletem fatores de confiança entre os colaboradores e a organização, resultando no aumento da lealdade entre estes.

Face ao exposto, destaca-se ainda a existência de pesquisas que apresentam que a lealdade dos clientes internos e/ou externos é uma extensão das suas próprias percepções sobre as ações de RSC das organizações (Choi & La, 2013). Isto porque, quanto mais um colaborador estiver satisfeito, maior é a probabilidade de executar as suas obrigações profissionais, e menor será o risco de abandonar aquela organização, resultando assim na lealdade do colaborador para com a organização em que está inserido (Sigit & Muafi, 2022).

1.2. Problema e objetivos de investigação

Com base na revisão da literatura efetuada, é possível perceber que os estudos que abordam a RSC e o marketing interno como construtos distintos, investigando a influência destes na lealdade dos colaboradores para com a organização, são bastante escassos. Face ao exposto, a questão de investigação que orientará este trabalho é a seguinte: qual é a influência da RSC e do marketing interno na lealdade dos colaboradores à organização?

A presente investigação pretende contribuir para colmatar a lacuna identificada na literatura, apresentando como objetivo geral investigar a importância da RSC e do marketing interno enquanto fatores influenciadores da lealdade do colaborador para com a organização, por intermédio da sua satisfação.

Neste sentido, a reflexão sobre a temática em estudo ajudará a perceber que as organizações reconhecidas como socialmente responsáveis e com melhores práticas de marketing interno terão colaboradores com maiores níveis de satisfação e lealdade para com a organização.

1.3. Objetivos do estudo

No sentido de dar resposta à questão de investigação e suportar o objetivo geral, foram formulados os seguintes objetivos específicos:

- 1- Rever, de forma profunda, a literatura de referência, com especial enfoque nos conceitos de RSC e de marketing interno, assim como de satisfação e lealdade dos colaboradores;
- 2- Construir um modelo de investigação que explique a influência da RSC e do marketing interno na lealdade dos colaboradores, por intermédio da sua satisfação;
- 3- Realizar um estudo empírico com uma amostra de colaboradores de uma organização, no qual sejam recolhidos os dados necessários para a validação do modelo de investigação;
- 4- Através da análise estatística dos dados recolhidos, pretende-se avaliar a influência da RSC e do marketing interno na lealdade dos colaboradores a uma organização.

1.4. Estrutura da dissertação

Relativamente à estrutura da dissertação, esta está organizada em cinco capítulos, nomeadamente, introdução, enquadramento teórico, incluindo o modelo de investigação proposto, metodologia de investigação, resultados e, por fim, discussão dos resultados e conclusões.

De uma forma mais detalhada, o trabalho inicia-se com a introdução, onde é realizado o enquadramento geral de toda a investigação a desenvolver, referenciando a relevância do estudo, a questão de investigação e os objetivos do estudo.

O capítulo 2 foca-se no enquadramento teórico, onde se faz uma abordagem aos conceitos fundamentais para a conceção deste trabalho – RSC, marketing interno, satisfação no trabalho e lealdade do colaborador para com a organização – e às relações que se estabelecem entre os mesmos, sob a forma de hipóteses.

O terceiro capítulo diz respeito à metodologia de investigação utilizada no estudo empírico, caracterizando a população, amostra, instrumento de recolha de dados, procedimentos de recolha de dados e técnicas estatísticas utilizadas no tratamento dos dados.

No capítulo 4, serão apresentados os resultados obtidos no estudo empírico realizado.

De modo a concluir este trabalho, procede-se, no capítulo 5, à análise crítica dos resultados, à identificação dos contributos da investigação em termos teóricos e para a gestão das organizações, assim como à indicação das limitações do estudo e de sugestões para futuras investigações.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Responsabilidade social corporativa

2.1.1. Conceito de responsabilidade social corporativa

Em 1926, surgem pela primeira vez alguns estudos acerca da RSC, em referência às organizações que se preocupavam e dedicavam a ajudar a comunidade, com o objetivo de assegurarem um compromisso com as gerações futuras (Schmeltz, 2012).

A era moderna da RSC iniciou-se em 1953, quando Howard Bowen ficou conhecido por formalizar as terminologias e objetivos de RSC, através da publicação do livro *Social Responsibilities of the Businessman*, que marca o início da discussão do conceito de responsabilidade social, centrado nas obrigações económicas, sociais e jurídicas que os homens de negócios deveriam exhibir perante a sociedade (Carroll, 1999).

Na década de 1960, verificou-se um aumento significativo das tentativas de instituir e afirmar o verdadeiro significado de RSC, destacando-se Keith Davis como um dos primeiros e mais notáveis autores a definir a RSC (Carroll, 1999). Este argumenta que a RSC diz respeito às decisões e ações a desempenhar pelas empresas, tomadas por razões que vão ao encontro do interesse económico e/ou técnico da mesma (Carroll, 1999; Quezado et al., 2022).

Em 2001, a Comissão das Comunidades Europeias apresentou um Livro Verde denominado por “Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas”, que define a RSC como sendo a interação voluntária de preocupações ambientais e sociais por parte das empresas nas suas operações e na interação com outras partes interessadas (Comissão das Comunidade Europeias, 2001).

Nesta linha de pensamento e, de forma a compreender a relevância do conceito de RSC, entende-se que a responsabilidade social implica também a gestão da mudança, cooperando para uma sociedade mais justa e um ambiente mais limpo, não sendo apenas da responsabilidade dos proprietários das empresas, mas envolvendo igualmente compromissos equilibrados com todos os *stakeholders* (Comissão das Comunidade Europeias, 2001).

Por outras palavras, são metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento da sociedade, e que pretendem ajudar a fortalecer a sua reputação da empresa, assim como relações mais equilibradas com os *stakeholders* (Kim & Lee, 2022).

Esta análise, numa perspetiva interna da organização remete para autores que sugerem que as práticas de RSC poderão trazer recursos estratégicos para a mesma, assim como valor corporativo (Li & Wang, 2022).

Melhor dizendo, é possível perceber que a integração de práticas de RSC ao nível interno exerce forte influência no comportamento, compromisso e satisfação dos colaboradores, uma vez que são estes que transmitem uma imagem positiva à sociedade (Carroll, 1999).

Em suma, o conceito de RSC deve, deste modo, estar presente nos comportamentos das organizações, assumindo-se em todas as suas atividades económicas e ações, através de comportamentos socialmente responsáveis e consistentes perante os seus colaboradores e a comunidade em que se inserem.

2.1.2. Dimensões da responsabilidade social corporativa

De acordo com Buertey et al. (2020) e Kolodinsky et al. (2010), é possível perceber que as várias práticas de responsabilidade social desempenhadas nas organizações têm sido introduzidas gradualmente na área da gestão. Esta ação verifica-se através do potencial que as mesmas, quando bem aplicadas, podem trazer a cada organização.

Como mencionado anteriormente, o Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias representou um grande passo no desenvolvimento das políticas de RSC, quer ao nível do contexto internacional, quer no espaço comunitário (Comissão das Comunidade Europeias, 2001). Este livro teve por base a divisão da RSC em duas dimensões: a interna e a externa, uma vez que será através destas que as empresas se vão interligar com o propósito de determinar os objetivos estratégicos, definir os públicos-alvo, entre outros, com o intuito de aplicar os princípios da RSC (Carroll, 1999; Stojanović et al., 2022).

Abordando o nível interno, a RSC diz respeito a questões da competência interna da própria empresa, relacionadas socialmente com a gestão dos recursos humanos (por exemplo, nos investimentos, na saúde, na segurança, na gestão da mudança, nas contratações, entre outras), bem como com a gestão dos recursos naturais explorados no processo de produção (Comissão das Comunidade Europeias, 2001). Assim, é possível verificar a dimensão interna pode ser subdividida em quatro domínios, a seguir descritos.

(i) Gestão de recursos humanos (GRH)

O prolongamento e a atração de colaboradores qualificados são considerados como um dos maiores desafios que se colocam às empresas atualmente, mais especificamente na área da GRH (Comissão das Comunidade Europeias, 2001). Melhor dizendo, ao nível dos recursos humanos, o conjunto de práticas de responsabilidade social adotadas é focado nos trabalhadores de uma empresa, tendo como modelo medidas de aprendizagem ao longo da vida, melhorias sobre informações relativas à parte interna da empresa, igualdade em termos de remuneração, entre muitas outras (Comissão das Comunidade Europeias, 2001). Assim, é possível concluir que estas medidas têm como principal intuito satisfazer os seus colaboradores, a fim de aumentar a sua produtividade (Buertey et al., 2020).

(ii) Saúde e segurança no trabalho

Segundo o Livro Verde, esta vertente sugere às empresas que procurem formas complementares de produção, de modo a promover a saúde e a segurança (Comissão das Comunidade Europeias, 2001). Desta forma, as empresas pretendem inculcar, a alto nível, uma cultura pela prevenção.

(iii) Adaptação à mudança

Este ponto, diz respeito à reestruturação de uma organização de forma socialmente responsável, pelo que é necessário ter em consideração e equilibrar os interesses de todas as partes afetadas, uma vez que o processo de adaptação deve envolver a participação de todos os *stakeholders* (Comissão das Comunidade Europeias, 2001).

(iv) Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais

Com a aplicação de medidas ambientais, as organizações têm a possibilidade de minimizar as despesas energéticas, de eliminar resíduos e ainda os custos de matéria-prima. Assim, as organizações conseguem aumentar os lucros e a competitividade, colmatando a produção de resíduos e a emissão de poluentes (Comissão das Comunidade Europeias, 2001).

Colocando de lado o contexto interno de uma empresa, deve também atender-se ao seu contexto externo, uma vez que é indispensável a construção de uma relação entre todos os

stakeholders, para que sejam criadas as condições necessárias para avançar e alcançar a prosperidade (Lopes & Devile, 2012). Esta dimensão é também subdividida em quatro pontos diferentes.

(i) Comunidade local

As organizações, assim como as políticas de RSC, têm um papel fundamental na vida das sociedades, uma vez que “as empresas dão um contributo para a vida das comunidades locais em termos de emprego, remunerações, benefícios e impostos” (Comissão das Comunidade Europeias, 2001, p. 12).

Neste sentido, entende-se que as participações ativas das organizações nas várias atividades locais traduzem-se em sentimentos de segurança, contribuindo desta forma, positivamente, para o desenvolvimento da organização a par de toda a comunidade, resultando na fidelização dos colaboradores (Stojanović et al., 2022).

(ii) Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores

Introduzindo as medidas de responsabilidade social nas atividades das empresas, considera-se que todas as partes interessadas são igualmente afetados. Logo, é essencial a cooperação entre parcerias, visto que este domínio estabelece como ponto principal a construção de relações duradouras, resultando, assim, na diminuição dos custos operacionais e no aumento dos padrões de qualidade dos produtos (Comissão das Comunidade Europeias, 2001).

(iii) Direitos humanos

No que diz respeito aos direitos humanos, estes constituem um dos domínios da RSC mais complexos e difundidos, envolvendo dilemas políticos, jurídicos e morais, devendo a organização enveredar pelo caminho da auditoria social, isto é, da verificação contínua do cumprimento dos códigos de conduta (Comissão das Comunidade Europeias, 2001).

(iv) Preocupações ambientais

Uma vez que os problemas ambientais existentes apresentam um carácter global, “que passa além-fronteiras”, as várias organizações devem adotar um conjunto de comportamentos

socialmente responsáveis, com o intuito de colmatar a emissão de poluentes e a destruição dos recursos naturais (Comissão das Comunidade Europeias, 2001).

2.1.3. Modelo de Carroll

Com o passar do tempo, foram propostos vários modelos sobre a RSC, correspondendo a diferentes fases do conceito. Esses modelos tornam-se importantes para a compreensão da evolução, assim como para o debate sobre a RSC (Modreanu et al., 2021).

Carroll, em 1979, propôs a criação de um modelo conceptual para os vários gestores de empresas denominado de “Modelo conceptual tridimensional de desempenho corporativo de Carroll” (Carroll, 1979). No seu entender, este modelo deve integrar múltiplas responsabilidades para com toda a sociedade, devendo estas ser assumidas pelas empresas.

Nesta lógica, Carroll propõe a divisão desse mesmo modelo em três pontos distintos do desempenho social, uma vez que estes devem, de alguma forma, ser planeados, inter-relacionados e articulados entre todas as partes interessadas, tal como apresentado na Figura 1 (Carroll, 1979).

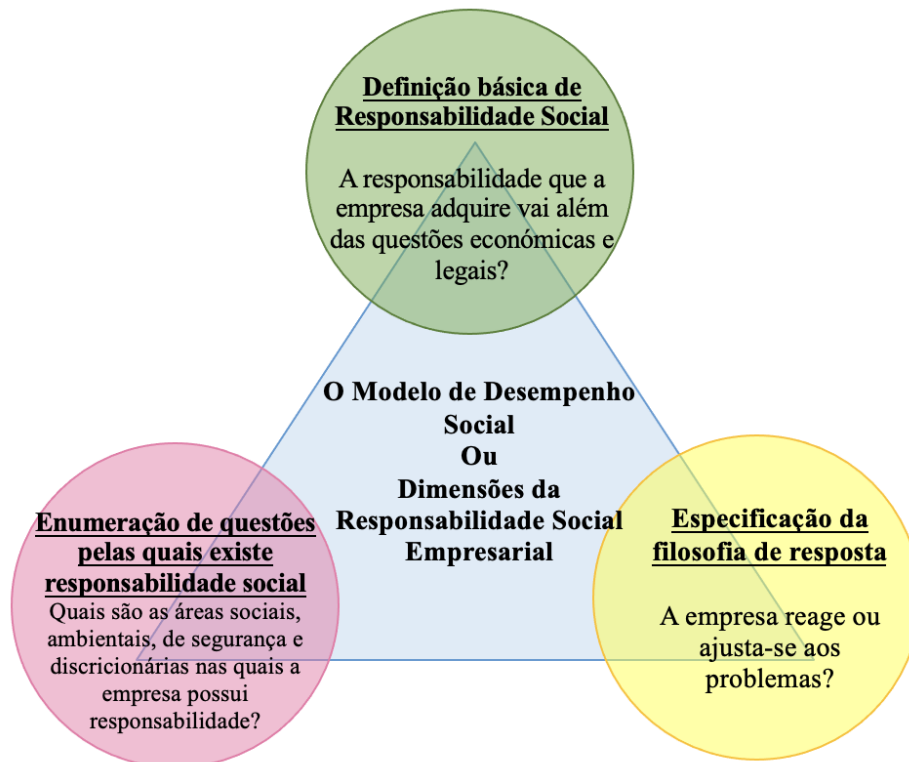


Figura 1. Dimensões da responsabilidade social na ótica de Carroll

Fonte: elaboração própria, com base em Carroll (1979).

Em 1991, o autor reavaliou a sua definição de responsabilidade social, para que esta pudesse abordar, na totalidade, todas as responsabilidades e obrigações que as empresas devem assumir para com a sociedade, uma vez que, esta deve reunir um conjunto de categorias distintas, visto que as mesmas contribuem para uma visão mais pormenorizada da responsabilidade social (Carroll, 1991). Neste sentido, autores como Thörnqvist e Kilstam referem que o modelo de Carroll é constituído por quatro dimensões distintas de responsabilidade social nas empresas, nomeadamente: a económica, a legal, a ética e a discricionária/filantrópica, representadas através de uma pirâmide (Figura 2) (Thörnqvist & Kilstam, 2021).



Figura 2. Pirâmide do modelo de responsabilidade social de Carroll

Fonte: elaboração própria, com base em Lopes e Devile (2012).

Ainda segundo a mesma fonte, a dimensão económica representa a base em que todas as outras dimensões devem estar fundamentadas (Thörnqvist & Kilstam, 2021). Esta dimensão consiste em criar, de forma eficaz, bens e serviços que vão ao encontro das necessidades e expectativas da sociedade, maximizando os lucros e salvaguardando a continuidade dos negócios (Carroll, 1991).

A responsabilidade legal é retratada pela segunda camada deste modelo. Esta é determinada por um sistema de codificação social, caracterizado por princípios éticos, aos quais as organizações devem obedecer, alcançando depois os seus objetivos económicos (Carroll, 1991). Desta forma, é possível perceber que o domínio legal ressalta para a importância do cumprimento pelos direitos dos trabalhadores e dos consumidores, renegando o trabalho infantil e ainda inclui o respeito pelo ambiente (Lopes & Devile, 2012).

Segundo Thörnqvist e Kilstam (2021), a responsabilidade ética incorpora um conjunto de questões, nomeadamente normas, padrões e comportamentos, devendo estes ser implementados nas empresas no momento da tomada de decisão, de modo a que estes ajam de forma imparcial, clara, justa e, acima de tudo, respeitando os direitos da sociedade. Percebe-se, assim, que estas práticas implicam um nível de expectativa mais elevado para a sociedade (Thörnqvist & Kilstam, 2021).

Por último, destaca-se a responsabilidade discricionária ou filantrópica, que tem como intuito o bem-estar da sociedade. Este domínio envolve ações voluntárias, de natureza altruísta, como por exemplo, contribuir financeiramente para projetos comunitários, proporcionando assim melhores condições de vida para a população sem que as empresas adquiram lucros ou benefícios para si mesmas, com a sua ação (Lopes & Devile, 2012).

Desta forma, é possível entender que a RSC foi também contextualizada como um desempenho social empresarial, na medida em que este está fortemente relacionado com a teoria dos *stakeholders* (Carroll, 1999; Quezado et al., 2022). Por outras palavras, é notória a existência de um grau de relação com todas as partes interessadas, em que as organizações exercem responsabilidades económicas, éticas, legais e filantrópicas para com todas as partes integrantes (Carroll, 1991).

2.1.4. Vantagens das práticas de RSC nas organizações

Apesar da existência de diversos conceitos de RSC, é possível perceber que, ao longo dos anos, têm sido destacadas pesquisas que demonstram a mudança de visão e de pensamento relativamente às ações e práticas socialmente responsáveis, uma vez que estas podem permitir às organizações obter vantagens competitivas sólidas, claras e duradouras (Porter & Kramer, 2006).

De acordo com a literatura sobre a gestão estratégica empresarial, é fácil de entender que os benefícios aparentes das ações e práticas de RSC têm vindo a ganhar cada vez mais força, levando as organizações a adquirirem noções básicas para a integração de atividades que concernem ao tema (Singh et al., 2008).

Segundo Balon et al. (2022), o mercado económico competitivo, marcado pelo aumento da produtividade, é liderado pela inovação, remetendo assim para que a organização prime por este aspeto.

Por outras palavras, a sociedade atual está em constante mudança, pelo que a comunidade apresenta necessidades e expectativas diferentes (Carroll, 1999). Neste sentido, qualquer empresa bem-sucedida deverá fazer-se acompanhar dessa mesma evolução, integrando ações socialmente responsáveis, de modo a demonstrar preocupação pelo bem comum, em vez de privilegiar apenas os seus próprios interesses económicos (Carroll, 1999; Du et al., 2015).

Nesta linha de pensamento, é possível destacar os estudos de Barone et al. (2000) e Du et al. (2015), que alertam para a importância da aplicação e desenvolvimento dessas práticas de responsabilidade social nas organizações, trazendo inúmeras vantagens para as mesmas. Vantagens estas como a construção de relações afetivas entre a forma como uma organização se desenvolve e as crenças ou ideais das pessoas, visto que as sociedades de hoje apoiam empresas que se regem por estes tipos de modelos de responsabilidade social (Barone et al., 2000; Du et al., 2015; Quezado et al., 2022).

Desta forma, é possível concluir que as vantagens da integração das atividades de RSC nas organizações passam por construir relações duradouras e, ainda, promover o bem-estar de todas as partes interessadas (Du et al., 2015; Godfrey et al., 2009).

2.2. Marketing interno

O conceito “marketing interno” começou a adquirir forma em 1976, quando Leonard Berry descreve pela primeira vez este conceito como a forma de estudar e observar os colaboradores de uma organização como clientes internos, satisfazendo as necessidades e expectativas destes através de produtos internos (Chiu et al., 2014). De acordo com esta perspetiva, o trabalho executado é visto como um produto, enquanto os colaboradores são percecionados como clientes internos (Al-Weshah, 2019; Chiu et al., 2014; Park & Tran, 2018). Assim, percebe-se que este conceito se traduz por ações/medidas desenvolvidas internamente, com o objetivo de satisfazer completamente as necessidades dos colaboradores (Ahmad et al., 2021; Al-Weshah, 2019; Sigit & Muafi, 2022).

Neste pressuposto, conclui-se que, numa organização, o papel do marketing interno passa por transmitir aos seus colaboradores um sentimento de inclusão, de modo a que estes se sintam valorizados e dedicados, combatendo a rotatividade (Rosário et al., 2021).

De acordo com Rafiq e Ahmed (2000), a base do marketing interno é constituída por três vertentes: foco na satisfação dos colaboradores, orientação para o cliente e coordenação e implementação da estratégia.

A primeira vertente é direcionada à satisfação e motivação dos colaboradores na execução de tarefas (Park & Tran, 2018), tendo como base a perceção de que uma organização, para obter clientes satisfeitos, deverá incutir, motivar e atrair colaboradores de igual forma satisfeitos (Rafiq & Ahmed, 2000).

No que concerne à abordagem orientada para os clientes, é possível entender que os colaboradores de uma organização, ao realizarem as suas tarefas, deverão sentir-se envolvidos e proativos, da mesma forma que tentam perceber quais as necessidades dos clientes externos (Rafiq & Ahmed, 2000). Neste sentido, verifica-se que, através da adoção de práticas de marketing interno, as organizações constroem inter-relações entre colaboradores e clientes, uma vez que colaboradores motivados em satisfazer as necessidades dos clientes resultam no aumento de vendas para a organização (Rosário et al., 2021).

Já a terceira vertente, voltada para a coordenação e implementação da estratégia, aborda o marketing interno como mecanismo de integração interfuncional de uma organização (Rafiq & Ahmed, 2000). Logo, percebe-se que esta vertente tem como intuito reduzir o isolamento departamental, motivar os colaboradores a alcançar os objetivos organizacionais, bem como introduzir estratégias corporativas e funcionais (Rosário et al., 2021). Por outras palavras, esta vertente traduz-se numa ferramenta estratégica de marketing interno para promover a adaptação, reduzindo as mudanças organizacionais, de forma a integrar os colaboradores na implementação destas (Rafiq & Ahmed, 2000).

Deste modo, é possível concluir que o conceito de marketing interno tem como finalidade proporcionar aos colaboradores um sentimento de satisfação, idealizando funções que envolvam os mesmos, por via da promoção de um desempenho organizacional favorável (Rosário et al., 2021).

Neste pressuposto, qualquer organização, deve encarar o marketing interno como um conjunto de atividades organizacionais que responderem às necessidades e expectativas dos colaboradores (Rosário et al., 2021). Isto porque, as práticas de marketing interno contribuem para a motivação dos colaboradores, que, posteriormente, irão retribuir com atitudes e comportamentos positivos nos períodos de contacto com os clientes externos, refletindo, assim, uma imagem positiva de toda a organização (Qiu et al., 2022; Rafiq & Ahmed, 2000; Rosário et al., 2021).

Consequentemente, através da revisão acima mencionada, é possível denotar a evolução do marketing interno através de cinco pontos chave: i) Motivação e satisfação do colaborador; ii) Orientação para o cliente e a sua satisfação; iii) Coordenação e integração entre funções; iv) Abordagem referente ao marketing interno; v) Execução de estratégias corporativas e funcionais, (Rafiq & Ahmed, 2000). Nesta lógica, é possível relacionar as três vertentes anteriormente analisadas com a nova conceção do marketing interno.

De acordo com Rafiq e Ahmed (2000), o ponto central visa a satisfação orientada para os clientes, dado que este será o objetivo principal da aplicação das estratégias, técnicas e coordenação do marketing interno. Assim, deve entender-se que o sucesso de qualquer estratégia de marketing traduz-se em colaboradores informados, com consciência do papel a desenvolver na organização, sendo imprescindível o envolvimento da gestão.

Permanecendo nesta linha de pensamento e após a compreensão de toda a envolvência das vertentes originárias do marketing interno, é possível identificar o agrupamento destas em seis dimensões (figura 3), entre as quais: 1) Internal marketing analytics; 2) Comunicação interna; 3) *Design* e empoderamento; 4) Formação e desenvolvimento; 5) Reconhecimento e recompensas; 6) Liderança e cultura organizacional (Qiu et al., 2022).

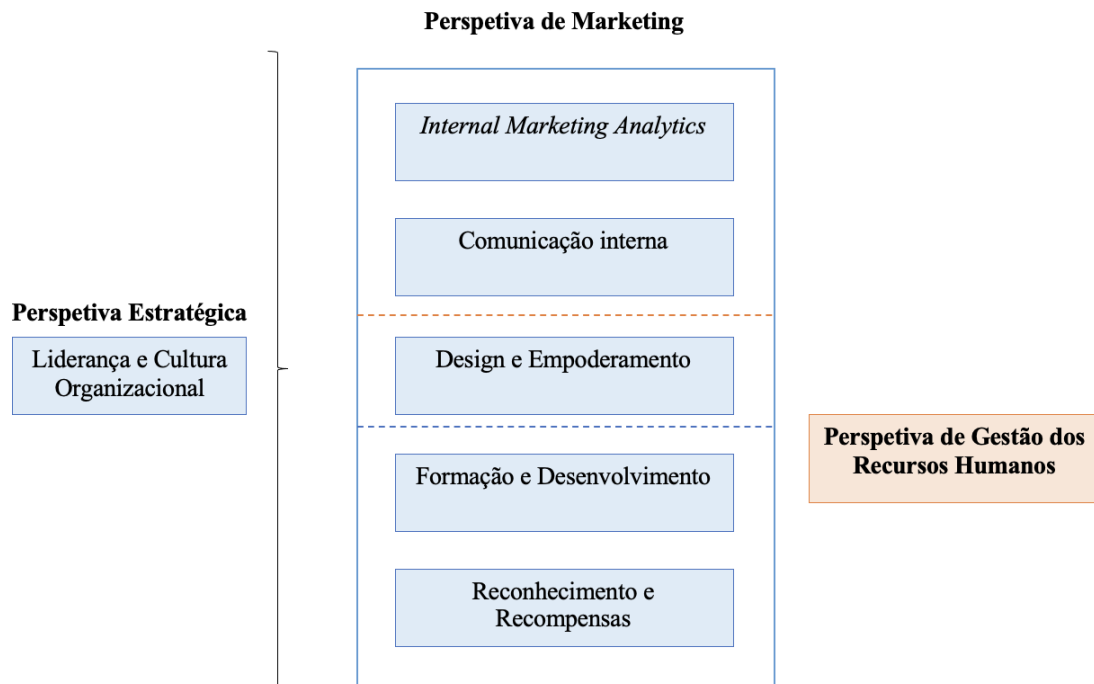


Figura 3. Dimensões chave do marketing interno

Fonte: elaboração própria, com base em Qiu et al. (2022)

A primeira dimensão diz respeito à *internal marketing analytics*, que consiste na recolha e análise de dados e inteligência analítica sobre o mercado interno, isto é, os colaboradores de uma organização, e tem como propósito identificar as necessidades e expectativas dos colaboradores, a fim de delinear ações (Qiu et al., 2022; Tortosa Edo et al., 2015).

A comunicação interna é caracterizada pela forma como a organização desenvolve e estabelece relações internas entre todas as partes interessadas, sendo através dela que as organizações conseguem disseminar mensagens codificadas, envolver os colaboradores, bem como partilhar a visão da organização (Park & Tran, 2018).

A terceira dimensão, referente a *design* e empoderamento, permite que um colaborador de uma organização entenda o que deve fazer e o que é esperado do mesmo, de forma autónoma (Qiu et al., 2022).

No que concerne ao desenvolvimento dos colaboradores, refere-se ao investimento estratégico que a própria organização desenvolve com o intuito de apoiar a perspetiva de carreira atual ou futura dos colaboradores, integrando adicionalmente múltiplas tarefas da gestão de recursos

humanos, entre as quais, o recrutamento, formação, criação de oportunidades, entre outras (Qiu et al., 2022).

Nesta sequência, a dimensão de reconhecimento e recompensas aos colaboradores engloba a atribuição de prémios financeiros, tendo como base o desempenho destes na execução das suas tarefas, de modo a que a organização promova momentos de bem-estar coletivo, aumentando a motivação e a satisfação dos colaboradores, a fim de atingir maiores níveis de produtividade e oferecer serviços de qualidade (Qiu et al., 2022).

Por fim, a liderança e cultura organizacional é caracterizada como antecedente das cinco dimensões anteriores, uma vez que permite construir um ambiente de trabalho equilibrado e ajustado às necessidades e expectativas dos colaboradores, pelo que esta dimensão tem um papel fundamental no marketing interno (Qiu et al., 2022).

2.3. Satisfação do colaborador

De acordo com Martinez et al. (2004), acredita-se que se está perante um conceito difícil de definir, uma vez que a satisfação do colaborador é um estado subjetivo, podendo variar de pessoa para pessoa e derivando também das influências de forças internas e/ou externas ao ambiente de trabalho.

Nesta lógica, verifica-se que o conceito de satisfação sofreu várias alterações ao longo dos anos, sendo, no início do século XX, percecionado como um componente da motivação e, nas décadas de 1970 e 1980, passou a ser concebido como atitude (Penha et al., 2016).

Contudo, na passagem do século XX para o século XXI, a satisfação passou a ser reconhecida como um resultado do ambiente organizacional sobre aspetos de direitos e saúde do trabalhador (Penha et al., 2016).

Autores como Locke (1976) e Bucăța et al. (2022) defendem a ideia de que a satisfação no trabalho poderá ser caracterizada através de um estado emocional positivo, resultante da opinião do indivíduo, e derivado de posteriores avaliações dos trabalhos desenvolvidos por estes (Penha et al., 2016; Vaseer & Shahzad, 2016).

Segundo os mesmos autores, a satisfação no trabalho é percebida como um fenómeno amplamente estudado, decorrente do efeito que o mesmo exerce no trabalhador. Esta visão remete para fatores que influenciam o trabalhador a nível da saúde física e mental, do comportamento social e profissional, bem como a nível de repercussões pessoais e familiares (Martinez et al., 2004).

Por outras palavras, é possível perceber que este constructo pode ser definido como um meio para atingir fatores importantes tanto para os colaboradores como para o próprio ambiente organizacional, sendo estes os valores, os objetivos, a compreensão das necessidades e as expectativas de todas as partes interessadas (Castro et al., 2011; Pawar & Kunte, 2022).

Permanecendo nesta linha de pensamento, é fácil identificar a existência de duas abordagens distintas que integram o construto da satisfação no trabalho (Penha et al., 2016). A primeira é uma abordagem mais global, onde a satisfação é considerada um sentimento unidimensional (Spector, 1985), ou seja, uma componente cognitiva direcionada para o pensamento e opiniões de um individuo sobre o trabalho desempenhado (Martinez et al., 2004). A segunda abordagem remete para uma componente emocional e mais afetiva, que diz respeito aos sentimentos de um colaborador em relação ao trabalho a executar, medida parcialmente no que este pensa e sente (Martinez et al., 2004).

Outra perspetiva assenta em explicar que a satisfação no trabalho é validada através da teoria das necessidades de realização (Martins & Santos, 2006), em que a satisfação é determinada pela fase ou estágio em que o trabalho executado atende às necessidades do individuo, tratando-se, neste caso, de necessidades básicas para o seu bem-estar (Martinez et al., 2004; Martins & Santos, 2006; Pawar & Kunte, 2022).

Nesta lógica, alguns autores, referem que a satisfação é explicada por variáveis externas (por exemplo, condições de trabalho, salários ou políticas da empresa), que influenciam as variáveis internas (por exemplo, sentimentos de satisfação ou de insatisfação) (Locke, 1969; Martinez et al., 2004).

Alguns estudos apontam para a importância da satisfação do colaborador na esfera do consumidor (Steil et al., 2022), acrescentando que está positivamente relacionada com a qualidade do serviço e que a satisfação do consumidor é influenciada pelos comportamentos e atitudes dos colaboradores da organização (Gu et al., 2019).

Neste sentido, no que diz respeito aos efeitos da satisfação no trabalho, é possível verificar que colaboradores satisfeitos geram efeitos positivos para a própria organização e, conseqüentemente, maiores níveis de produtividade (Martins & Santos, 2006).

Por outras palavras, é possível notar que os colaboradores com maiores níveis de satisfação no trabalho são aqueles que demonstram maior dedicação à organização, resultando em trabalho mais produtivo e com elevados índices de durabilidade e lealdade à organização (Steil et al., 2022).

Seguindo esta linha de pensamento, as organizações possuem a responsabilidade de proporcionar aos seus colaboradores meios ou formas destes crescerem a nível individual e profissional, acrescentando valor à própria empresa (Agapito & Cardoso de Sousa, 2010).

Para tal, existem fatores que medem a satisfação no trabalho, nomeadamente aspetos que dizem respeito às condições de trabalho, às promoções e/ou recompensas, à própria organização e ao modo como esta funciona, às relações interpessoais com os colegas de trabalho, entre outros (Agapito & Cardoso de Sousa, 2010).

No entanto, alguns estudos identificam a existência de relações diretas entre a falta de desempenho e a insatisfação no trabalho, apresentando níveis elevados de problemas físicos e psicológicos (Bucăța et al., 2022). Reforçando o que foi escrito anteriormente, o sentimento de insatisfação é resultado de trabalhos desenvolvidos pelos colaboradores à qual a organização não dá o devido valor, negando os valores individuais de cada colaborador (Bucăța et al., 2022; Penha et al., 2016). Assim, conclui-se a presença de dois estados emocionais opostos, um na forma de felicidade (satisfação) e outro na forma de sofrimento (insatisfação) (Penha et al., 2016).

Com base nos estudos anteriormente referidos sobre a satisfação no trabalho, é possível perceber que esta é considerada bastante pertinente no contexto das relações entre a organização e o colaborador (Penha et al., 2016). Neste pressuposto, deve entender-se que uma organização bem-sucedida deverá investir e redobrar a atenção para com os seus colaboradores, visando a satisfação destes, através de uma gestão ativa do seu potencial (Stojanović et al., 2022).

Para além do estudo dos efeitos da satisfação no trabalho, será importante perceber os antecedentes que geram essa satisfação. Esta deverá estar ligada às perceções gerais de RSC (Penha et al., 2016; Sprinkle & Maines, 2010) e de marketing interno (Rosário et al., 2021), uma vez que estes constructos poderão contribuir fortemente para atingir níveis elevados de satisfação.

Neste pressuposto, é possível perceber que quanto maior for o investimento das organizações na implementação de boas práticas de RSC, maior será a dedicação dos seus colaboradores, contribuindo para níveis de produtividade e de satisfação maiores (Lee et al., 2012). Assim, verifica-se a construção de condições favoráveis de RSC é um mecanismo para que as organizações consigam atingir e satisfazer as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas, designadamente dos seus colaboradores (Verčič & Čorić, 2018).

Face ao exposto, propõe-se a seguinte hipótese:

H1: A RSC influencia positivamente a satisfação do colaborador.

Segundo Rosário et al. (2021), o marketing interno assume-se como o mecanismo mais adequado para manter os colaboradores de uma empresa motivados, o que os levará a sentirem-se valorizados, aumentando a qualidade do seu serviço e, posteriormente, a sua rentabilidade e produtividade. Adicionalmente, existem autores que sugerem que as práticas de marketing interno permitem melhorar a relação entre colaborador-organização (Bell et al., 2004), influenciando a produtividade dos colaboradores, que, por sua vez, afeta a satisfação destes no trabalho (Rosário et al., 2021).

Com base na fundamentação apresentada, sugere-se a seguinte hipótese:

H2: O marketing interno influencia positivamente a satisfação do colaborador.

2.4. Lealdade do colaborador

Segundo Hsiung e Yang (2012), o termo lealdade, enquanto estratégia comportamental adaptada ao contexto organizacional, é caracterizado pela forma como um colaborador demonstra o seu interesse individual à organização para a qual trabalha.

Vários estudos definem a lealdade dos colaboradores como sendo um estado psicológico positivo, que se caracteriza pela vontade de estes serem parte integrante de uma organização,

impulsionados por objetivos e valores organizacionais (Wu & Parker, 2017). Por outras palavras, refere-se ao desejo de os colaboradores permanecerem numa organização, pelo que o demonstram através de comportamentos ativos e positivos (Taweewattanakunanon & Darawong, 2022).

Neste pressuposto, percebe-se que a lealdade dos colaboradores a uma organização é caracterizada por fortes sentimentos bem como pela constante predisposição de se envolverem e crescerem coletivamente em contexto organizacional (Chen et al., 2022).

Estudos realizados anteriormente destacam a existência de relações positivas entre as perceções dos colaboradores sobre as práticas de RSC e a sua lealdade (Sohail et al., 2020).

Neste sentido, é possível identificar que a RSC, ao influenciar todas as partes interessadas, entre as quais se incluem os colaboradores de uma organização, tem a capacidade de impulsionar a construção e desenvolvimento de crenças e valores organizacionais, designadamente valores morais, os quais podem afetar positivamente a lealdade dos colaboradores para com a própria organização, (H. Kim & Lee, 2022; Sohail et al., 2020).

Deste modo, conforme a literatura analisada, apresenta-se a seguinte hipótese:

H3: A RSC influencia positivamente a lealdade do colaborador.

Tendo como pressuposto que o marketing interno transmite aos colaboradores de uma organização o sentimento de inclusão, no qual as suas necessidades são tidas em consideração e satisfeitas, verifica-se a existência de uma relação entre os conceitos de marketing interno e a lealdade dos colaboradores (Saghir, 2022).

O marketing interno salienta a importância da cooperação global, isto é, entre os vários departamentos e colaboradores de uma organização, a fim de alcançarem objetivos comuns, o que vai criar um sentimento de contribuição e inclusão com aquela organização, gerador da lealdade dos colaboradores (Saghir, 2022).

Face ao exposto, sugere-se a seguinte hipótese:

H4: O marketing interno influencia positivamente a lealdade do colaborador.

Vários trabalhos, como sejam os de Sharma e Gupta (2020) e Tirta e Enrika (2016) sugeriram a existência de uma relação entre o equilíbrio da vida pessoal e profissional e a retenção ou lealdade dos colaboradores a uma organização (Zumrah et al., 2022).

Desta forma, é possível perceber que a criação de um ambiente estável, voltado para um equilíbrio individual e profissional positivo, resultará na diminuição do *stress* e no aumento dos níveis de produtividade, o que se traduzirá na lealdade dos colaboradores à organização (Adeoye & Hope, 2020; Zumrah et al., 2022).

Assim, entende-se que uma organização deverá construir e implementar uma cultura e um ambiente corporativo calmo e adequado para os seus colaboradores, oferecendo-lhes oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, a fim de estes se sentirem integrados com a organização (Chen et al., 2022; Taweewattanakunanon & Darawong, 2022).

Permanecendo nesta linha de pensamento, os colaboradores, para atingirem níveis elevados de lealdade, terão de se sentir satisfeitos com o trabalho que realizam, pois só assim estarão motivados e empenhados em permanecer na organização (Raziq et al., 2021). Logo, segundo a literatura existente, a satisfação no trabalho é um determinante fundamental da lealdade (Steil et al., 2022), uma vez que trabalhadores satisfeitos e felizes são mais produtivos, leais e, ainda, transmitem uma imagem positiva da organização à sociedade (Raziq et al., 2021).

Face ao exposto, propõe-se a seguinte hipótese:

H5: A satisfação do colaborador influencia positivamente a sua lealdade.

2.5. Modelo de investigação

No que concerne ao modelo de investigação proposto, é possível observar na figura 4, os constructos e respetivas hipóteses, devidamente fundamentados na revisão da literatura previamente apresentada.

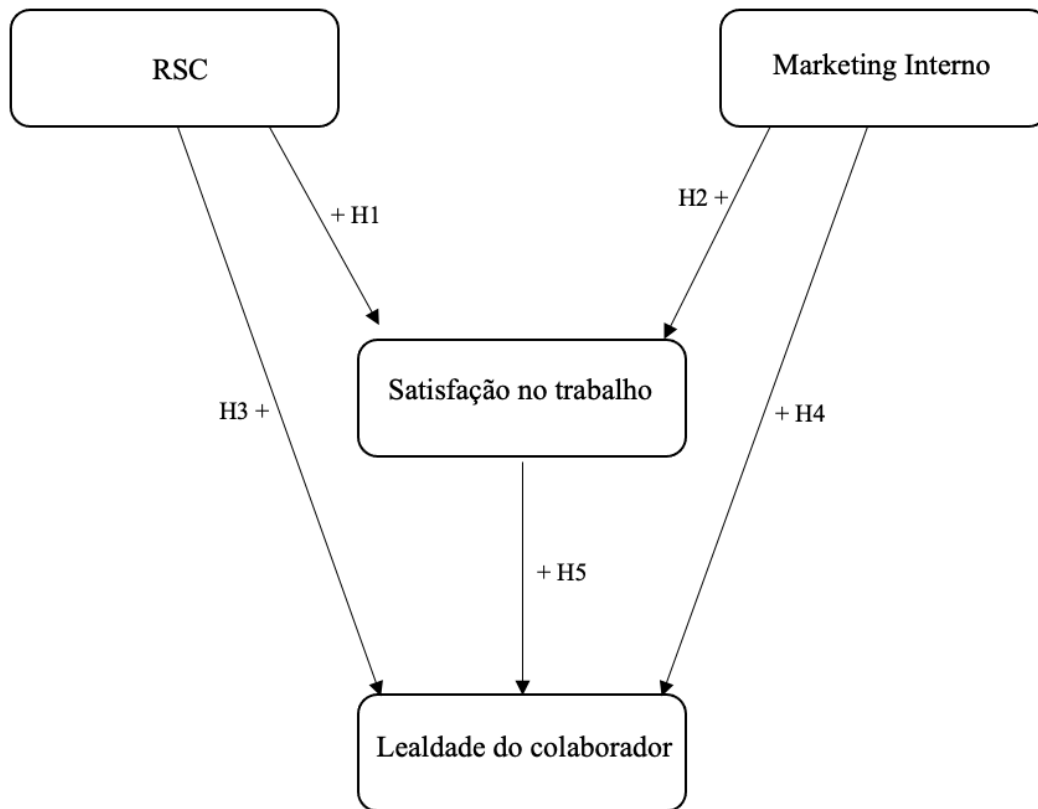


Figura 4. Modelo de investigação

Fonte: elaboração própria.

O modelo é constituído por seis constructos, cujas definições e referências bibliográficas são apresentadas na tabela 1:

Tabela 1. Construtos do modelo de investigação

Constructos	Definição	Referencias
RSC	Perceção do colaborador sobre o compromisso que uma organização tem com todos os seus <i>stakeholders</i> , assumindo em todas as suas atividades comportamentos socialmente responsáveis.	Schmeltz (2012) Thörnqvist e Kilstam (2021)
Marketing interno	Perceção do colaborador sobre as práticas internas que visam a sua motivação e o desenvolvimento de uma consciência voltada para o cliente, a fim de alcançar um desempenho de excelência.	Park e Tran(Sohail et al., 2020) (2018) Rosário <i>et al.</i> (2021)
Satisfação do colaborador	Estado emocional agradável ou positivo, resultante da avaliação, pelo colaborador, do seu posto de trabalho ou experiência de trabalho.	Pawar e Kunte (2022) Penha <i>et al.</i> (2016)
Lealdade do colaborador	Desejo de o colaborador permanecer numa organização, demonstrado através de comportamentos ativos e positivos.	Taweewattanakunanon e Darawong (2022)

Fonte: elaboração própria.

Conforme descrito acima, o modelo de investigação integra cinco hipóteses, devidamente fundamentadas na literatura, como é apresentado na tabela 2.

Tabela 2. Hipóteses do modelo de investigação

Hipóteses	Variável independente	Variável dependente	Sentido da relação	Referências
H1	RSC	Satisfação do colaborador	Positivo	Lee et al. (2012) Penha et al. (2016)
H3	RSC	Lealdade do colaborador	Positivo	Sohail et al. (2020)
H2	Marketing interno	Satisfação do colaborador	Positivo	Rosário et al. (2021)
H4	Marketing interno	Lealdade do colaborador	Positivo	Saghir (2022)
H5	Satisfação do colaborador	Lealdade do colaborador	Positivo	Lestari et al. (2021) Raziq et al. (2021)

Fonte: elaboração própria.

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1. Enquadramento e opção metodológica

Este capítulo tem como principal objetivo caracterizar os procedimentos metodológicos utilizados no estudo empírico que visa responder à questão de investigação, através da validação do modelo apresentado anteriormente.

Deste modo, serão definidos os participantes no estudo, o instrumento e os procedimentos de recolha dos dados, assim como as técnicas estatísticas que serão usadas no seu tratamento (Marôco, 2018).

No âmbito da presente investigação, a metodologia mais adequada para aferir e validar as hipóteses formuladas anteriormente é a quantitativa, com recurso à aplicação de um questionário devidamente estruturado (Marconi & Lakatos, 2003), pois o objetivo é comprovar as hipóteses estabelecidas, a fim de obter evidências de causa-efeito (Malhotra, 2019).

Segundo Quivy e Van (1995), um questionário consiste numa técnica de investigação composta por um conjunto de questões devidamente estruturadas, efetuadas a um grupo de indivíduos que constituem uma amostra ou a população em estudo.

Desta forma, a escolha da aplicação de um questionário é justificada pela facilidade da recolha dos dados, a custos reduzidos e por economizar o tempo do investigador, dado que este será preenchido anonimamente pelos próprios inquiridos (Malhotra, 2019).

3.2. População e censo

Marôco (2018) refere que o conceito de população diz respeito ao conjunto total dos elementos integrantes dos quais o investigador apresenta interesse em generalizar.

Neste estudo, a população era constituída por todos os trabalhadores docentes e não docentes do Instituto Politécnico de Coimbra (IPC). A escolha desta organização advém do facto de esta ser uma instituição pública reconhecida pelos seus projetos de responsabilidade social e que integra, na sua estratégia, diferentes dimensões do marketing interno.

O número total de elementos da população é de 1332 indivíduos, sendo a sua repartição por unidade orgânica a que se apresenta na tabela abaixo.

Tabela 3. Composição da população

Unidade orgânica	N.º de trabalhadores	%
Escola Superior Agrária de Coimbra	168	12,6%
Escola Superior de Educação de Coimbra	222	16,7%
Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra	176	13,2%
Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital	66	5,0%
Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra	171	12,8%
Instituto Superior de Engenharia de Coimbra	343	25,8%
Serviços Centrais	104	7,8%
Serviços de Ação Social	66	5,0%
Outra	16	1,2%
Total	1332	100,0%

Fonte: Conde et al. (2022)

Optou-se por uma abordagem censitária, uma vez que foram convidados a participar no estudo todos os elementos da população (Malhotra, 2019). Sendo expectável que a taxa de resposta ao questionário não fosse plena, tal como se veio a verificar, pretendeu-se recolher uma amostra representativa, de modo que os resultados pudessem ser generalizados a toda a população (Malhotra, 2019). A amostra efetivamente recolhida foi constituída por 126 indivíduos, cuja caracterização é apresentada no capítulo seguinte, o que corresponde a uma taxa de resposta de 9,5%.

3.3. Instrumentos de recolha de dados

Como referido anteriormente, a recolha de dados foi realizada tendo por base um questionário, constituído por escalas multi-item previamente validadas na literatura, destinadas a medir os constructos do modelo de investigação, e por perguntas que visavam a caracterização socio demográfica dos inquiridos.

No que concerne à estrutura e formulação do questionário, este não deverá ser muito extenso para não ser fatigante, nem muito curto para não perder qualquer informação necessária ao desenvolvimento da investigação (Marconi & Lakatos, 2003).

O inquérito estava dividido em 6 secções.

A primeira secção explicitava os objetivos do estudo, fornecia instruções para as respostas dos inquiridos e continha uma pergunta de filtro para selecionar os indivíduos que aceitavam

participar na pesquisa.

A segunda secção dizia respeito às questões relativas aos dados sociodemográficos do inquirido, nomeadamente, a idade, o género, habilitações literárias, entre outras.

No que diz respeito às secções 3 a 6, cada uma continha as escalas de um dos constructos do modelo de investigação.

Para a medição das afirmações das escalas, foi adotada uma escala de *Likert* com 7 pontos, em que o primeiro corresponde a “discordo totalmente” e o último a “concordo totalmente”.

De seguida, são apresentadas as escalas utilizadas no instrumento de recolha de dados, devidamente traduzidas para português.

Tabela 4. Escalas

Construto	Itens da escala	Referências
RSC	Dimensão económica (ECON)	Kim et al. (2016)
	Esta organização está comprometida em melhorar a produtividade dos seus colaboradores.	
	Esta organização estabelece estratégias a longo prazo para o crescimento económico.	
	Dimensão legal (LEG)	
	Esta organização cumpre a legislação do setor.	
	Esta organização cumpre a legislação do trabalho.	
	Esta organização cumpre as regras de funcionamento.	
	Dimensão ética (ETIC)	
	Esta organização integra diretrizes éticas nas suas atividades.	
	Esta organização trabalha para ser reconhecida como uma organização eticamente confiável.	
	Dimensão filantrópica (FIL)	
	Esta organização oferece vários donativos	
Esta organização participa em várias ações de voluntariado.		
Esta organização fornece vários serviços públicos através do seu Centro Cultural e dos Serviços de Ação Social.		
Esta organização está comprometida em construir uma comunidade melhor.		
Marketing interno (MI)	Sistema de bem-estar (SBE)	Kim et al. (2016)
	Esta organização oferece bons benefícios aos colaboradores.	
	Esta organização tem boas instalações de lazer e bem-estar.	
	Esta organização oferece um bom regime de férias.	

Construto	Itens da escala	Referências
	<p>Esta organização disponibiliza um regime favorável de dispensa de serviço aos seus colaboradores.</p> <p>Formação (FORM)</p> <p>Esta organização providência ações de formações regulares.</p> <p>Há programas de formação suficientes nesta organização</p> <p>Considero que as sessões de formação facultadas pela organização me preparam para conseguir executar corretamente a minha função.</p> <p>Compensações/remunerações (C/R)</p> <p>Esta organização reconhece e recompensa justamente o desempenho dos colaboradores.</p> <p>Esta organização estabelece o meu salário tendo em conta o meu desempenho.</p> <p>Nesta organização, quem cumpre os objetivos propostos pela organização é reconhecido.</p> <p>Comunicação (COM)</p> <p>Nesta organização, posso expressar livremente as minhas opiniões.</p> <p>Esta organização fornece informação adequada relativamente aos requisitos da minha função.</p> <p>Apoios/suportes (A/S)</p> <p>Os responsáveis desta organização oferecem aos colaboradores orientações na resolução de problemas relacionados com o seu trabalho.</p> <p>O fluxo bidirecional de informação entre os diferentes níveis hierárquicos é encorajado pelos responsáveis desta organização</p> <p>Uma comunicação clara e aberta entre todos é encorajada pelos responsáveis desta organização.</p>	
Satisfação do colaborador (SAT)	<p>Considero o meu trabalho agradável.</p> <p>Sinto-me relaxado no meu trabalho.</p> <p>Sinto-me bastante satisfeito com o meu trabalho atual.</p> <p>Eu gosto, sem dúvida, do meu trabalho.</p> <p>Na maioria dos dias, sinto-me entusiasmado com o meu trabalho.</p> <p>O meu trabalho é bastante interessante.</p> <p>Eu tenho bastante prazer na execução do meu trabalho.</p>	Lee et al. (2012)
Lealdade do colaborador (LEAL)	<p>Vou mencionar aos outros os pontos fortes desta organização.</p> <p>Recomendo sempre esta organização para trabalhar.</p> <p>Recomendo ativamente esta minha organização aos meus amigos e familiares.</p> <p>Esta organização será sempre a minha primeira escolha para trabalhar no futuro.</p>	Chen et al. (2022)

Construto	Itens da escala	Referências
	No futuro, gostaria de continuar a trabalhar nesta organização.	
	No futuro, continuarei a estar envolvido com esta organização.	
	Gostaria de permanecer nesta organização durante toda a minha carreira.	

Fonte: elaboração própria.

3.4. Procedimentos de recolha de dados

Para operacionalizar a recolha de dados, foi construído um questionário *online* através da utilização da plataforma *Google Forms*, na qual se criou um *link* para ser posteriormente, enviado aos participantes. O *Google Forms* é uma plataforma caracterizada por ser uma ferramenta gratuita, que organiza automaticamente as respostas dos inquiridos, traduzindo-se num questionário simples e adequado a todos os participantes no estudo.

Primeiramente o questionário passou pela realização de um pré-teste, consistindo na verificação prévia das questões colocadas, com o propósito de identificar e eliminar eventuais problemas ou dificuldades de entendimento dos inquiridos, uma vez que o não entendimento poderá originar o enviesamento de dados (Malhotra, 2019). Neste sentido, o presente questionário foi enviado para um grupo de 5 pessoas, com experiência na área da RSC e do marketing interno, solicitando-lhes que respondessem às perguntas e realizassem uma avaliação global do questionário, referindo os pontos menos positivos, a fim de estes serem revistos.

De seguida e, efetuadas as correções necessárias, procedeu-se à recolha de dados para a amostra final, através da aplicação do questionário.

Os elementos da população foram convidados a participar no estudo através de comunicação escrita via *e-mail* institucional, que partilhou o *link* de acesso ao questionário.

3.5. Técnicas estatísticas de tratamento de dados

Concluída a fase de recolha de dados, procedeu-se à transferência dos dados do *Google Forms* para o programa *Excel*.

De seguida, estes foram tratados com recurso ao *software* IBM SPSS Statistics, através de tabelas de frequências e estatísticas descritivas, com o objetivo de caracterizar a amostra e cada uma das variáveis referentes às escalas.

Adicionalmente, foi utilizado o Smart PLS 4, que permite aplicar a modelação de equações estruturais (SEM), de modo a analisar as propriedades psicométricas do modelo de medida e validar o modelo estrutural (Hair et al., 2022), através de:

- Análise da fiabilidade do modelo de medida, por intermédio dos *loadings*, *alfa de Cronbach* e fiabilidade compósita;
- Análise da validade convergente do modelo de medida, pelo critério da variância média extraída (AVE);
- Análise da validade discriminante, utilizando o rácio *heterotrait-monotrait* (HTMT);
- Análise da multicolinearidade, aplicando o *variance inflation factor* (VIF);
- Avaliação do modelo estrutural e respetivos efeitos diretos, indiretos e totais;
- Análise das variâncias explicadas dos constructos.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Caracterização da amostra

No que concerne aos intervenientes no estudo, foi solicitada a sua participação, de forma a responderem a um conjunto de questões básicas e bem distribuídas, construindo uma base de dados sólida e diversificada em escalões etários, habilitações literárias, unidades orgânicas de trabalho, entre outros indicadores.

Deste modo, foram recolhidas 126 respostas, não se verificando a existência de valores omissos, representativos da ausência de respostas em nenhuma das questões apresentadas.

Como é possível observar nas tabelas 4 e 5, a maioria dos intervenientes é do género feminino (67,5%), tem uma idade média de 48,31 anos é casado ou vive em união de facto (73%) e possui formação académica superior, com destaque para o doutoramento (36,5%). No que respeita à unidade orgânica (UO), a maioria dos inquiridos encontra-se vinculado à Escola Superior de Educação de Coimbra (27,8%), ao Instituto Superior de Engenharia de Coimbra (15,9%) e à Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital (12,7%). Quanto à função e categoria profissional, 49,2% da amostra é docente, sendo que 29,4% é docente de carreira e detêm a categoria de professor adjunto (22,2%). O segundo maior grupo da amostra é composto por trabalhadores não docentes (46,8%), integrando a maioria a categoria de técnico superior (23%).

Tabela 5. Caracterização sociodemográfica da amostra – frequências absolutas e relativas

	Categoria	N	%
Género	Feminino	85	67,5
	Masculino	41	32,5
Estado civil	Solteiro (a)	25	19,8
	Casado (a) ou em união de facto	92	73
	Divorciado (a) ou separado (a)	8	6,3
	Viúvo (a)	1	0,8
Habilitações literárias	Ensino básico (até ao 9º ano)	2	1,6
	Ensino secundário (até ao 12.º ano)	13	10,3
	Curso de especialização tecnológica	3	2,4
	Curso técnico superior profissional	2	1,6
	Bacharelato	1	0,8
	Licenciatura	22	17,5
	Pós-graduação	4	3,2
	Mestrado	33	26,2
Doutoramento	46	36,5	
Unidade orgânica	Escola Superior Agrária de Coimbra	13	10,3
	Escola Superior de Educação de Coimbra	35	27,8
	Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra	10	7,9

	Categoria	N	%
	Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital	16	12,7
	Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra	13	10,3
	Instituto Superior de Engenharia de Coimbra	20	15,9
	Serviços Centrais	10	7,9
	Serviços de Ação Social	8	6,3
	Outro	1	0,8
Função e categoria profissional	Trabalhador não docente	59	46,8
	⇒ Assistente operacional	7	5,6
	⇒ Assistente técnico	15	11,9
	⇒ Chefe de divisão ou chefe de gabinete	2	1,6
	⇒ Coordenador de serviço	6	4,8
	⇒ Técnico superior	29	23
	Docente	62	49,2
	⇒ <i>Docente de carreira</i>	37	29,4
	• Professor adjunto	28	22,2
	• Professor coordenador	12	9,5
	⇒ <i>Docente convidado</i>	25	19,8
	• Assistente convidado	12	9,5
	• Professor adjunto convidado	10	7,90
	Investigador	1	0,8
	Presidente, Diretor ou Vice-Presidente de unidade orgânica	1	0,8
	Dirigente superior dos Serviços Centrais ou dos Serviços de Ação Social (presidente, vice-presidente, pró-presidente ou administrador)	3	2,4
Total		126	100

Fonte: elaboração própria.

Conforme pode ser observado na tabela 5, verifica-se que o número médio de anos de trabalho na UO é de 14,70 e no IPC é de 15,94.

Tabela 6. Caracterização da amostra – estatísticas descritivas

	Idade	Anos de trabalho na UO	Anos de trabalho no IPC
Média	48,31	14,70	15,94
Mediana	50,00	14,50	18,50
Moda	50	1 ^a	1 ^a
Desvio padrão	9,670	10,850	11,261
Mínimo	21	0	0
Máximo	64	40	40

^a Existe mais do que uma moda

Fonte: elaboração própria.

4.2. Análise descritiva e da normalidade das escalas

A análise descritiva tem como objetivo principal representar de forma precisa, sintética e clara a informação abrangida em qualquer conjunto de dados. Esta só será possível através dos cálculos de distribuição de frequências, média, mediana e moda, medidas de dispersão, incluindo o desvio padrão, variância e coeficiente de variação, e, por fim, as medidas de forma, isto é, assimetria e curtose (Malhotra, 2019).

Tal como referido anteriormente, as afirmações das escalas foram medidas através de escalas de Likert de 7 pontos, em que o primeiro corresponde a “discordo totalmente” e o último a “concordo totalmente”.

Neste sentido, no que diz respeito ao construto RSC, é possível entender que a média dos itens oscila entre 4,52 e 5,79, estando situada acima do ponto médio da escala de Likert (4). A mediana dos 11 itens de RSC situa-se entre 4 e 6. Quanto à moda, esta varia entre 4 e 7. Deste modo, verifica-se que existe uma perceção positiva dos colaboradores sobre o compromisso da organização com a adoção de comportamentos socialmente responsáveis nas suas atividades.

No que concerne ao marketing interno (MI), a média dos itens é moderada, oscilando entre 3,51 e 5,20, estando acima do ponto médio da escala de Likert (4) em 12 dos 15 itens. A mediana e a moda variam entre 4 e 6. Assim é possível afirmar que os inquiridos avaliam de uma forma maioritariamente positiva as práticas internas da organização que visam a sua motivação e o desenvolvimento de uma consciência voltada para o cliente, visando um desempenho de excelência.

Relativamente à satisfação do colaborador (SAT), os valores da média oscilam entre 4,90 e 5,79, situando-se acima do ponto médio da escala de linkert (4). A mediana varia entre 5 e 6 e a moda varia entre 4 e 6. Nestes dois indicadores, a maioria dos itens regista o valor 6. De acordo com estes resultados, é possível afirmar que os colaboradores avaliam de uma forma positiva a sua experiência de trabalho na organização.

Por fim, a lealdade do colaborador (LEAL) apresenta valores da média entre 5,01 e 5,61, ou seja, acima do ponto médio da escala de Likert (4). Quanto à mediana, esta varia entre 5 e 6, enquanto a moda oscila entre 4 e 6. Consequentemente, é possível afirmar que os colaboradores

demonstram ter um elevado grau de lealdade para com a organização, manifestando o desejo de nela permanecerem e a recomendarem.

O desvio padrão apresenta a magnitude da dispersão existente em relação à média (Marconi & Lakatos, 2017). Neste sentido, um desvio padrão baixo indica que as observações estão um pouco desviadas da média ou próximas da mesma. Um desvio padrão alto indica que as observações estão muito dispersas e que se distanciam de maneira significativa da média (Malhotra et al., 2005).

Na tabela 6, os resultados demonstram que o desvio-padrão varia entre 1,213 (RSC5) e 1,779 (MI9), permitindo concluir que existe variabilidade nos dados recolhidos (Marconi & Lakatos, 2017).

Em relação ao coeficiente de variação (CV), a análise considera os seguintes valores de referência: se $CV \leq 15\%$, os dados apresentam uma dispersão baixa; se $15\% < CV \leq 30\%$, os dados têm uma dispersão média; se $CV > 30\%$, os dados apresentam uma dispersão elevada (Pestana & Gageiro, 2014).

Analisando a tabela 6, é possível observar que 21 dos 40 itens das escalas têm uma dispersão elevada, enquanto que os restantes 19 itens apresentam uma dispersão média.

Considerando que a presente investigação possui uma amostra superior a 50 observações, o Teste de Kolmogorov-Smirnov (K-S) pode ser aplicado de forma a aferir a normalidade das distribuições dos dados (Zhu et al., 2021). Deste modo, são propostas as seguintes hipóteses no teste K-S:

- H_0 – os dados seguem uma distribuição normal;
- H_1 – os dados não seguem uma distribuição normal.

Neste caso, tendo em conta a tabela 6, em todas as variáveis do modelo, o valor-p do teste K-S é inferior a 0,001, logo, considerando um nível de significância de 5%, rejeita-se H_0 . Por consequência, conclui-se que os dados não seguem uma distribuição normal.

Apesar de os dados não seguirem uma distribuição normal, a dispersão destes não é severa, uma vez que os valores absolutos dos indicadores de assimetria e de curtose são inferiores a 3 e a 7, respetivamente.

Tabela 7. Estatísticas descritivas e análise da normalidade

Itens	Média	Mediana	Moda	Desvio-padrão	CV	Assimetria	Curtose	Teste K-S (valor-p)
RSC1	4,71	5	5	1,501	31,80%	-0,537	-0,268	< 0,001
RSC2	4,52	4	4	1,413	31,30%	-0,353	0,080	< 0,001
RSC3	5,61	6	6	1,403	25,00%	-1,151	1,053	< 0,001
RSC4	5,56	6	6	1,451	26,10%	-1,246	1,456	< 0,001
RSC5	5,61	6	6	1,213	21,60%	-1,234	1,933	< 0,001
RSC6	5,42	6	6	1,427	26,30%	-1,028	0,633	< 0,001
RSC7	5,62	6	6 ^a	1,419	25,30%	-1,244	1,459	< 0,001
RSC8	4,55	5	5	1,547	34,00%	-0,486	-0,337	< 0,001
RSC9	4,98	5	5	1,374	27,60%	-0,422	-0,051	< 0,001
RSC10	5,79	6	7	1,286	22,20%	-1,029	0,271	< 0,001
RSC11	5,50	6	6	1,263	23,00%	-0,847	0,551	< 0,001
MI1	4,27	5	5	1,541	36,10%	-0,544	-0,418	< 0,001
MI2	4,28	5	6	1,714	40,10%	-0,519	-0,705	< 0,001
MI3	4,75	5	6	1,395	29,40%	-0,645	0,191	< 0,001
MI4	4,34	4	4	1,591	36,60%	-0,529	-0,418	< 0,001
MI5	5,10	5	5	1,553	30,40%	-0,864	0,461	< 0,001
MI6	4,53	4	4	1,638	36,10%	-0,324	-0,447	< 0,001
MI7	4,43	4,5	4	1,708	38,60%	-0,311	-0,795	< 0,001
MI8	3,75	4	4	1,644	43,90%	-0,155	-0,830	< 0,001
MI9	3,51	4	4	1,779	50,70%	0,030	-1,017	< 0,001
MI10	3,71	4	4	1,701	45,80%	0,012	-0,718	< 0,001
MI11	5,20	6	6	1,585	30,50%	-0,945	0,294	< 0,001
MI12	4,83	5	6	1,524	31,60%	-0,803	0,062	< 0,001
MI13	4,62	5	6	1,624	35,20%	-0,763	-0,167	< 0,001
MI14	4,44	5	4	1,552	34,90%	-0,384	-0,519	< 0,001
MI15	4,55	5	4 ^a	1,593	35,00%	-0,444	-0,549	< 0,001
SAT1	5,66	6	6	1,272	22,50%	-1,582	3,061	< 0,001
SAT2	4,90	5	5	1,458	29,80%	-0,731	0,210	< 0,001
SAT3	5,30	6	6	1,444	27,20%	-1,289	1,626	< 0,001
SAT4	5,79	6	6	1,256	21,70%	-1,678	3,650	< 0,001
SAT5	5,40	6	6	1,285	23,80%	-0,958	0,787	< 0,001
SAT6	5,51	6	6	1,343	24,40%	-1,275	1,943	< 0,001
SAT7	5,57	6	6	1,317	23,60%	-1,299	2,199	< 0,001
LEAL1	5,61	6	6	1,290	23,00%	-1,239	1,824	< 0,001
LEAL2	5,13	5	6	1,459	28,50%	-0,931	0,669	< 0,001
LEAL3	5,03	5	6	1,574	31,30%	-0,890	0,323	< 0,001
LEAL4	5,01	5	4 ^a	1,562	31,20%	-0,512	-0,315	< 0,001
LEAL5	5,42	6	6	1,461	26,90%	-0,952	0,452	< 0,001
LEAL6	5,45	6	6	1,406	25,80%	-0,901	0,544	< 0,001
LEAL7	5,12	6	6	1,686	32,90%	-0,791	-0,196	< 0,001

^a Existe mais do que uma moda

Fonte: elaboração própria.

4.3. Análise da fiabilidade do modelo de medida

Segundo Marôco (2014), a fiabilidade de um constructo diz respeito à propriedade de consistência e reprodutibilidade da média, sendo que, numa determinada amostra, um instrumento é considerado fiável se mede, de forma consistente e reprodutível, a característica ou fator de interesse, na amostra sob estudo.

Para confirmar a fiabilidade dos itens, realizou-se uma análise aos respetivos *loadings*. Esta análise consiste em avaliar o quanto cada item consegue explicar a variável a que a mesma pertence, sendo 0,7 o valor mínimo recomendado para o *loading* (Hair et al., 2019). Observando a tabela 7, é possível afirmar que os *loadings* de todos os itens são superiores a 0,7. Desta forma, confirma-se a fiabilidade dos itens.

Tabela 8. Loadings

Itens	Loadings	Itens	Loadings
RSC1	0,917	MI10	0,909
RSC2	0,893	MI11	0,926
RCS3	0,942	MI12	0,930
RSC4	0,909	MI13	0,951
RSC5	0,901	MI14	0,954
RSC6	0,947	MI15	0,954
RSC7	0,944	SAT1	0,941
RSC8	0,821	SAT2	0,759
RSC9	0,817	SAT3	0,928
RSC10	0,723	SAT4	0,936
RSC11	0,882	SAT5	0,937
MI1	0,839	SAT6	0,896
MI2	0,825	SAT7	0,949
MI3	0,818	LEAL1	0,824
MI4	0,788	LEAL2	0,898
MI5	0,882	LEAL3	0,888
MI6	0,940	LEAL4	0,854
MI7	0,861	LEAL5	0,907
MI8	0,910	LEAL6	0,895
MI9	0,846	LEAL7	0,881

Fonte: elaboração própria.

Para analisar a fiabilidade dos construtos de 2.^a ordem (RSC e MI), devem analisar-se os valores dos coeficientes do modelo estrutural que ligam aqueles aos respetivos construtos de 1.^a ordem, sendo 0,7 o valor mínimo recomendado (Hair et al., 2019). Através da tabela 8, verifica-

se que todos os coeficientes do modelo estrutural são superiores a 0,7, pelo que se conclui que os construtos RSC E MI têm fiabilidade adequada.

Tabela 9. Fiabilidade dos construtos de 2.^a ordem

	Coefficientes do modelo estrutural
MI → A/S	0,875
MI → C/R	0,884
MI → COM	0,866
MI → FORM	0,794
MI → SBE	0,843
RSC → ECON	0,818
RSC → ETIC	0,912
RSC → FIL	0,869
RSC → LEAL	0,344
RSC → LEG	0,879

Fonte: elaboração própria.

De forma a analisar a fiabilidade de consistência interna dos construtos, devem considerar-se os valores da fiabilidade compósita (CR) e do Alfa Cronbach (tabela 9). Em relação a ambos os indicadores, deve notar-se que valores mais elevados indicam níveis de fiabilidade mais elevados, considerando-se que 0,7 é o valor mínimo recomendado (Hair et al., 2019). Assim, observando a tabela 9, é possível constatar que todos os valores de CR oscilam entre 0,886 e 0,971, sendo, portanto, valores superiores ao valor mínimo de 0,7. O Alfa de Cronbach é também uma medida de fiabilidade de consistência interna, contudo, produz valores mais baixos do que CR. Analisando a tabela 9, os valores obtidos para o Alfa de Cronbach apresentam-se com variações entre 0,780 e 0,964, isto é, superiores ao valor mínimo recomendado de 0,7. Em jeito de conclusão, é possível afirmar que todos os construtos apresentam fiabilidade de consistência interna adequada.

Tabela 10. Alfa de Cronbach e fiabilidade compósita

Constructos	Alfa de Cronbach	CR	Constructos	Alfa de Cronbach	CR
ECON	0,780	0,901	C/R	0,867	0,919
LEG	0,906	0,941	COM	0,839	0,926
ETIC	0,881	0,944	A/S	0,949	0,967
FIL	0,828	0,886	MI	0,946	0,953
RSC	0,928	0,940	SAT	0,964	0,971
SBE	0,836	0,890	LEAL	0,951	0,959
FORM	0,875	0,923			

Fonte: elaboração própria.

4.4. Análise da validade convergente do modelo de medida

De acordo com Marôco (2014), a validade convergente existe quando os itens que constituem o construto apresentam correlações positivas e elevadas entre si, podendo ser avaliada através da média das variâncias dos itens que o fator explica. Por outras palavras, esta pode ser avaliada através da variância média extraída (AVE) pelo fator. Para tal, considera-se que um AVE é aceitável se for igual ou superior a 0,5, indicando que aquele constructo explica pelo menos 50% da variância dos seus itens (Hair et al., 2019).

Observando a tabela 10, conclui-se que todos os valores de AVE são superiores ao valor mínimo de 0,5, variando entre 0,575 e 0,908. Assim, é possível afirmar que todos os constructos possuem validade convergente.

Tabela 11. Variância média extraída

Constructos	AVE
ECON	0,819
LEG	0,841
ETIC	0,893
FIL	0,661
RSC ^a	0,591
SBE	0,669
FORM	0,801
C/R	0,790
COM	0,862
A/S	0,908
MI ^a	0,575
SAT	0,826
LEAL	0,772

^a RSC e MI são constructos de 2.^a ordem

Fonte: elaboração própria.

4.5. Análise da validade discriminante do modelo de medida

A validade discriminante verifica-se quando o constructo em estudo não se encontra correlacionado com outros constructos que operacionalizam variáveis latentes diferentes do mesmo (Marôco, 2014). Assim, de forma a analisar a validade discriminante, procedeu-se à análise do rácio HTMT, que deve apresentar valores inferiores a 0,85, para constructos conceptualmente diferentes, e inferiores a 0,9, para constructos conceptualmente semelhantes, de modo a que seja assegurada a validade discriminante dos constructos (Hair et al., 2019).

Face aos resultados apresentados na tabela 11, é possível identificar que os valores de HTMT apresentam-se inferiores a 0,85, com exceção dos referentes a SBE vs. C/R e LEG vs. ETIC, que podem ser considerados conceitualmente semelhantes, pois são dimensões dos mesmos constructos de 2.ª ordem, situando-se abaixo de 0,9. Situa-se exatamente no ponto de corte (0,9) o rácio de ECON vs. MI, que também têm alguma proximidade conceptual, pois ECON é uma dimensão da RSC e esta tem uma relação forte com MI. Face ao exposto, confirma-se a validade discriminante dos constructos utilizados na presente investigação.

Tabela 12. Rácio HTMT

	ECON	LEG	ETIC	FIL	RSC	SBE	FORM	C/R	COM	A/S	MI	SAT
ECON												
LEG	0,705											
ETIC	0,823	0,900										
FIL	0,797	0,693	0,793									
RSC												
SBE	0,784	0,650	0,656	0,792	0,799							
FORM	0,672	0,592	0,588	0,618	0,679	0,674						
C/R	0,827	0,582	0,661	0,675	0,743	0,881	0,677					
COM	0,741	0,697	0,773	0,645	0,777	0,692	0,802	0,795				
A/S	0,767	0,620	0,713	0,637	0,742	0,684	0,623	0,784	0,891			
MI	0,861	0,707	0,761	0,769	0,847							
SAT	0,559	0,440	0,527	0,540	0,566	0,508	0,527	0,434	0,658	0,564	0,600	
LEAL	0,727	0,673	0,684	0,656	0,751	0,631	0,592	0,592	0,768	0,702	0,736	0,724

Nota: não se consideram as correlações entre o construto de 2.ª ordem e os respetivos constructos de 1.ª ordem (Sarstedt et al., 2019).

Fonte: elaboração própria.

4.6. Análise do modelo estrutural

Para avaliar a ocorrência de colinearidade, deve-se recorrer ao VIF, devendo este indicador ser igual ou inferior a 3 para se afastarem problemas de colinearidade (Hair et al., 2019).

Face aos resultados apresentados na tabela 12, os valores de VIF oscilam entre 1,543 e 2,984, não havendo indícios de problemas de colinearidade.

Tabela 13. VIF

Relação	VIF	Relação	VIF
RSC → SAT	2,735	MI → LEAL	2,984
MI → SAT	2,735	SAT → LEAL	1,543
RSC → LEAL	2,810		

Fonte: elaboração própria.

De seguida, procedeu-se à avaliação da significância estatística, sinal e magnitude das relações estruturais, sendo consideradas estatisticamente significativas as relações cujos coeficientes estruturais apresentassem valores-p inferiores ao nível de significância de 5%.

Neste sentido, tendo em conta a presente investigação e de acordo com a tabela 13, as relações referentes a H2 (MI→SAT), H3 (RSC→LEAL), H4 (MI→LEAL) e H5 (SAT→LEAL) possuem significância estatística, apresentando valores-p menores do que 5% e coeficientes estruturais com sinal positivo. Já H1 (RSC→SAT), não possui significância estatística, uma vez que o valor-p está acima de 0,05, ao contrário do proposto no modelo de investigação. Face à análise dos resultados, é possível concluir que foram corroboradas quatro das cinco hipóteses definidas no modelo de investigação.

Os resultados do modelo estrutural demonstram que o efeito direto mais forte é exercido pelo marketing interno sobre a satisfação do colaborador ($\beta = 0,402$; valor-p=0,007), que, por sua vez, exerce o segundo efeito direto mais forte sobre a lealdade ($\beta = 0,393$; valor-p<0,001),

Verifica-se que de todos os efeitos indiretos, totais e específicos, MI→LEAL ($\beta = 0,158$; valor-p=0,013) e MI→SAT→LEAL ($\beta = 0,158$; valor-p=0,013) mostram-se estatisticamente significativos e com sinal positivo. Já RSC→LEAL ($\beta = 0,087$; valor-p=0,290) e RSC→SAT→LEAL ($\beta = 0,087$; valor-p=0,290), não se mostram estatisticamente significativos, uma vez que apresentam valor-p superior a 0,05. Deste modo, verifica-se que o marketing interno exerce um efeito indireto sobre a lealdade do colaborador ($\beta = 0,158$; valor-p=0,013) mais forte do que as perceções gerais de RSC.

A partir dos efeitos diretos e indiretos resultam os efeitos totais, como é apresentado na tabela 13. Nesta, todos os efeitos totais são estatisticamente significativos com sinal positivo, com exceção de RSC→SAT, em que o valor-p é superior a 0,05. O efeito total de maior magnitude é exercido pelas perceções gerais de RSC na lealdade ($\beta = 0,431$; valor-p=0,000).

Tabela 14. Efeitos diretos, indiretos e totais

Relações	Efeitos diretos		Efeitos indiretos totais		Efeitos indiretos específicos		Efeitos totais	
	β	Valor-p	β	Valor-p	β	Valor-p	β	Valor-p
RSC → SAT	0,221	0,235					0,221	0,235
MI → SAT	0,402	0,007					0,402	0,007
RSC → LEAL	0,344	< 0,001	0,087	0,290			0,431	0,000
RSC → SAT → LEAL					0,087	0,290		
MI → LEAL	0,205	0,016	0,158	0,013			0,363	0,000
MI → SAT → LEAL					0,158	0,013		
SAT → LEAL	0,393	< 0,001					0,393	0,000

Fonte: elaboração própria.

Para analisar o poder explicativo do modelo, analisou-se a variância explicada (R^2) dos constructos endógenos, seguindo as indicações de Hair et al. (2019): $R^2 \geq 0,75$ – poder explicativo substancial; $0,5 \leq R^2 < 0,75$ – poder explicativo moderado; $0,25 \leq R^2 < 0,5$ – poder explicativo fraco; $R^2 < 0,25$ – poder explicativo muito fraco. Foi ainda utilizada a dimensão do efeito (f^2), seguindo-se as indicações dos referidos autores: $f^2 \geq 0,35$ – efeito grande; $0,15 \leq f^2 < 0,35$ – efeito médio; $0,02 \leq f^2 < 0,15$ – efeito pequeno.

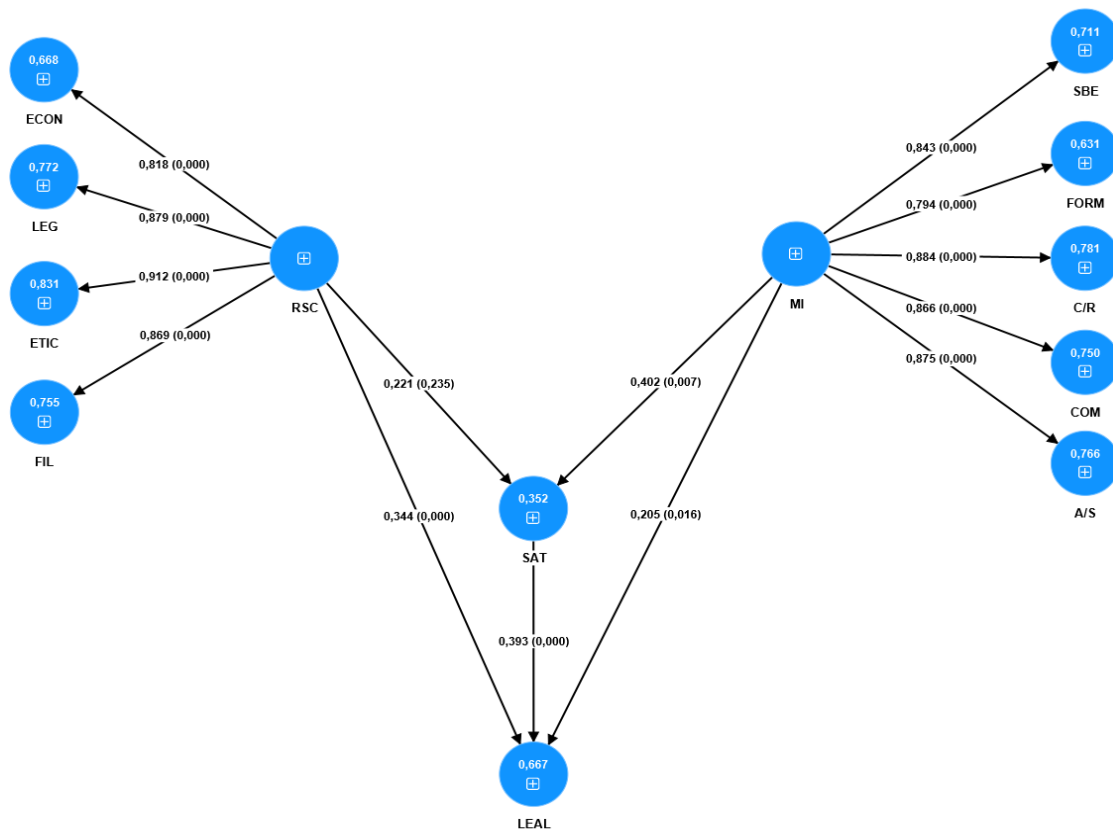
Os resultados apresentados na figura 5 e na tabela 14 demonstram que as perceções gerais de RSC e o marketing interno explicam 35,2% da variância da satisfação do colaborador, o que traduz um poder explicativo fraco. Por sua vez, as perceções gerais de RSC, o marketing interno e a satisfação do colaborador explicam 66,7% da variância da lealdade do colaborador, revelando um poder explicativo moderado. O efeito da satisfação na lealdade do colaborador é médio ($f^2=0,3$), enquanto, que todos os restantes efeitos são pequenos ($0,02 \leq f^2 < 0,15$).

Tabela 15. Poder explicativo

	f^2
RSC → SAT	0,028
MI → SAT	0,091
RSC → LEAL	0,127
MI → LEAL	0,042
SAT → LEAL	0,3

Fonte: elaboração própria.

Figura 5. Modelo estrutural



Fonte: elaboração própria.

Em suma, a tabela 15, permite verificar que das 5 hipóteses preconizadas no modelo de investigação, é possível corroborar 4.

Tabela 16. Validação das hipóteses

Hipóteses		Corroborada
H1	A RSC influencia positivamente a satisfação do colaborador.	Não
H2	O marketing interno influencia positivamente a satisfação do colaborador.	Sim
H3	A RSC influencia positivamente a lealdade do colaborador.	Sim
H4	O marketing interno influencia positivamente a lealdade do colaborador.	Sim
H5	A satisfação do colaborador influencia positivamente a sua lealdade.	Sim

Fonte: elaboração própria.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

5.1. Discussão dos resultados

A presente investigação está orientada por uma questão inicial: “Qual é a influência da RSC e do marketing interno na lealdade dos colaboradores à organização?”. Desta forma, a revisão da literatura demonstra que quanto maior for o investimento das organizações na implementação de boas práticas de RSC e de marketing interno, maior será a dedicação dos seus colaboradores, originando níveis mais elevados de produtividade e de satisfação (Lee et al., 2012). Isto é, quanto maior for o sentimento de inclusão, pertença e satisfação, maiores serão os níveis de lealdade do colaborador face à organização na qual está inserido.

Neste pressuposto, as ações de RSC e do marketing interno apresentam-se como fortes aliados nas estratégias e nos resultados das organizações, influenciando sempre o comportamento dos seus colaboradores (Abu Zayyad et al., 2021).

Realizada uma revisão da literatura exaustiva, a presente investigação propõe um modelo construído por quatro construtos: perceções gerais de RSC, marketing interno, satisfação do colaborador e lealdade do colaborador. Torna-se importante destacar que as perceções gerais de RSC e o marketing interno são constructos multidimensionais, compostos por quatro e cinco dimensões, respetivamente.

No que concerne à validação do modelo de investigação, foi realizado um estudo quantitativo com recurso à aplicação de um questionário *online*, através da utilização da plataforma *Google Forms*, disponibilizado via *e-mail* institucional, tendo sido obtidas 126 observações válidas.

Após a recolha dos dados, foi realizado o tratamento estatístico com recurso aos *softwares* IBM SPSS Statistics e SmartPLS4. Este último foi utilizado com o propósito de analisar as propriedades psicométricas do modelo de medida, bem como validar o modelo estrutural proposto para a investigação.

Os resultados obtidos permitiram concluir que quatro hipóteses são corroboradas, de entre um total de cinco formuladas no modelo de investigação. A presente investigação demonstrou que as perceções gerais de RSC podem contribuir positiva e significativamente para a lealdade do colaborador, assim como o marketing interno pode contribuir da mesma forma para a satisfação e lealdade do colaborador. Demonstrou ainda que a satisfação é uma relevante variável explicativa da lealdade do colaborador. Deste modo, é possível verificar que este estudo traz um

contributo à literatura, associando a RSC e o marketing interno como elementos importantes na construção de relações positivas e leais entre os colaboradores e as organizações.

5.1.1. Quanto à validação das hipóteses do estudo

No que diz respeito à hipótese 1, esta previa que as perceções gerais de RSC influenciavam positivamente a satisfação do colaborador. Contudo, esta hipótese não foi corroborada, uma vez que o coeficiente estrutural é positivo, mas não é estatisticamente significativo, contrariando os resultados dos estudos de Lee et al. (2012) e Penha et al. (2016). Este resultado pode dever-se à influência muito forte que o marketing interno exerce sobre a satisfação (efeito direto mais forte de todo o modelo), o que relega a RSC para um plano secundário.

A hipótese 2 previa que o marketing interno exercia um efeito positivo sobre a satisfação do colaborador. Neste sentido, os resultados confirmam os estudos de Kim et al. (2016) e Rosário et al. (2021a), demonstrando que o marketing interno se assume como mecanismo de valorização, com o intuito de manter os colaboradores motivados e satisfeitos.

Quanto à hipótese 3, esta previa que as perceções gerais de RSC influenciavam positivamente a lealdade do colaborador de uma organização. Os resultados permitiram corroborar esta hipótese, confirmando o estudo de Sohail et al. (2020), que demonstra que os colaboradores tendem a apresentar níveis mais elevados de lealdade para com a organização quando percecionam que esta incorpora nas suas atividades de ações socialmente responsáveis.

A hipótese 4 previa que o marketing interno exercia um efeito positivo sobre a lealdade do colaborador. Os resultados obtidos confirmaram esta hipótese, reforçando as conclusões do estudo de Saghir (2022). Deste modo, conclui-se que as práticas de marketing interno, que visam a motivação do colaborador e o desenvolvimento de uma consciência voltada para o cliente, com o intuito de alcançar um desempenho de excelência, transmitem aos colaboradores de uma organização um sentimento de inclusão, que se espelha em níveis mais elevados de lealdade.

A hipótese 5 conjeturou que a satisfação do colaborador influenciava positivamente a lealdade do colaborador à organização. Os resultados permitiram a confirmação desta hipótese, reforçando as conclusões dos estudos de Lestari et al. (2021) e Raziq et al. (2021). Como tal, conclui-se que colaboradores satisfeitos e felizes tendem a atingir níveis mais elevados de

lealdade á organização, permanecendo nesta, recomendando-a e transmitindo dela uma imagem positiva.

5.1.2. Quanto ao alcance dos objetivos gerais e específicos do estudo

No que diz respeito ao objetivo geral da presente investigação, “investigar a importância da RSC e do marketing interno enquanto fatores influenciadores da lealdade do colaborador para com a organização, por intermédio da satisfação”, é possível confirmar que o mesmo foi parcialmente alcançado através dos resultados obtidos no estudo. De facto, estes confirmam que o marketing interno impacta na lealdade de forma direta e por intermédio da satisfação do colaborador, contudo as perceções de RSC evidenciam apenas um efeito direto na lealdade.

A par do objetivo principal, é importante avaliar se os objetivos específicos foram ou não igualmente cumpridos, uma vez que estes servem para auxiliar no desenvolvimento do objetivo geral.

Quanto ao primeiro objetivo específico, “Rever, de forma profunda, a literatura de referência, com especial enfoque nos conceitos de RSC e de marketing interno, assim como de satisfação e lealdade dos colaboradores”, este foi alcançado no segundo capítulo do presente estudo, adquirindo inúmeras competências de revisão da literatura.

Relativamente ao segundo objetivo específico, “Construir um modelo de investigação que explique a influência da RSC e do marketing interno na lealdade dos colaboradores, por intermédio da sua satisfação”, este foi conseguido no mesmo capítulo, em que o modelo é a representação figurativa da revisão da literatura.

Quanto ao terceiro objetivo específico, “Realizar um estudo empírico com uma amostra de colaboradores de uma organização, no qual sejam recolhidos os dados necessários para a validação do modelo de investigação”, este objetivo foi alcançado através da aplicação de um questionário que permitiu a recolha de uma amostra de 126 inquiridos. De seguida, os dados foram estatisticamente analisados, tornando possível corroborar quatro hipóteses, de entre cinco formuladas no modelo de investigação, conforme exposto anteriormente.

Por último, o quarto objetivo específico, “Através da análise estatística dos dados recolhidos, pretende-se avaliar a influência da RSC e do marketing interno na lealdade dos colaboradores a

uma organização”, o mesmo foi atingido, conforme demonstrado no capítulo 4. A análise dos resultados permitiu identificar que: as perceções gerais de RSC influenciam diretamente a lealdade do colaborador; o marketing interno influencia a lealdade do colaborador, quer diretamente, quer indiretamente por intermédio da satisfação do colaborador.

5.2. Contribuições da investigação

A presente investigação traz inúmeras contribuições, tanto ao nível académico como para a gestão.

Em primeiro lugar, no que diz respeito às contribuições académicas, é possível identificar o conhecimento relativo ao estado da arte do tema em análise. Através deste e do aumento de dados gerados ao longo dos anos é possível visualizar a evolução das investigações sobre a RSC no contexto do marketing.

De seguida, esta investigação identifica e contribui para a abordagem de RSC e do marketing interno como construtos independentes e diferentes, fortalecendo, portanto, a necessidade de estudá-los de forma separada e bem delineada.

Em terceiro lugar, o mesmo contribui para a sucessiva consolidação da lealdade do colaborador, um constructo recentemente desenvolvido, resultando no aumento da compreensão e de estudos sobre as relações que influenciam a mesma.

Em quarto lugar, este estudo destaca evidências sobre o impacto da RSC e do marketing interno na satisfação do colaborador e na lealdade do colaborador, fortalecendo, uma vez mais, o estudo dessas relações.

No que diz respeito às contribuições para a gestão, esta investigação permite entre outras valências, uma compreensão mais alargada sobre a importância de as organizações praticarem e serem percecionadas como sendo socialmente responsáveis, uma vez que, através dessas perceções, aumenta a lealdade dos seus colaboradores.

Esta dissertação poderá contribuir ainda para que as organizações ampliem o seu campo de visão para novas estratégias direcionadas para os seus colaboradores, retratando de forma clara e simples as suas ações de marketing interno. Assim, irão incutir satisfação nos colaboradores

na prática das suas atividades e, conseqüentemente, aumentar a sua predisposição para continuar a trabalhar na organização e recomendá-la.

5.3. Limitações e recomendações para investigações futuras

No desenvolvimento deste estudo, foi possível identificar limitações que necessitam de ser mencionadas.

Em primeiro lugar, importa destacar que a presente investigação foi realizada tendo como base uma amostra probabilística aleatória. Apesar de esta ser uma das técnicas de amostragem que permite a extrapolação dos resultados para toda a população, a verdade é que a dimensão da amostra recolhida ficou abaixo do esperado.

De acordo com os resultados obtidos na presente investigação, bem como nos conhecimentos e contribuições adquiridas, seria interessante escrutinar alguns resultados e, ainda, analisar novas variáveis.

Seria interessante compreender, de forma mais detalhada, como é que o papel da RSC e do marketing interno poderá afetar grupos específicos, tanto ao nível da sua satisfação, envolvimento, confiança, compromisso e lealdade, uma vez que foi percecionado que as atividades de RSC e do marketing interno impactam os comportamentos internos dos colaboradores. Futuras investigações poderão utilizar diferentes escalas, com novas abordagens, para analisar os efeitos que estas possuem no comportamento do colaborador e nas relações internas com a organização.

Estudos futuros também poderão investigar os efeitos moderadores das variáveis demográficas, testando se estas aumentam ou diminuem a magnitude das relações entre os constructos. Seria igualmente pertinente compreender se a perceção das atividades de RSC e de marketing interno têm efeitos diferenciados na satisfação e na lealdade dos colaboradores tendo em conta a dimensão e o setor de atividade das organizações.

Por fim, também poderiam ser realizadas novas pesquisas sobre o constructo da lealdade do colaborador, com o objetivo de avaliar se o mesmo poderá ser conceptualizado como multidimensional.

BIBLIOGRAFIA

- Abu Zayyad, H. M., Obeidat, Z. M., Alshurideh, M. T., Abuhashesh, M., Maqableh, M., & Masa'deh, R. (2021). Corporate social responsibility and patronage intentions: The mediating effect of brand credibility. *Journal of Marketing Communications*, 27(5), 510–533. <https://doi.org/10.1080/13527266.2020.1728565>
- Adeoye, A. O., & Hope, O. (2020). Organizational Culture, Employee Retention and Employee Loyalty: Empirical Evidence from Nigeria. *Academic Journal of Economic Studies*, 6(3), 139–145. <https://econpapers.repec.org/RePEc:khe:scajes:v:6:y:2020:i:3:p:139-145>
- Agapito, S. M., & Cardoso de Sousa, F. (2010). A influência da satisfação profissional no absentismo laboral. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 28(2), 132–139. [https://doi.org/10.1016/S0870-9025\(10\)70004-3](https://doi.org/10.1016/S0870-9025(10)70004-3)
- Ahmad, N., Zakaria, N., & Javed Ahmad, M. (2021). Role of Internal Marketing Practices in the Service Recovery Performance of Call Center Employees. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 36(2), 157–175. <https://doi.org/10.33824/PJPR.2021.36.2.10>
- Al-Weshah, G. A. (2019). Towards internal marketing practices in enhancing job engagement. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 13(1), 40–56. <https://doi.org/10.1108/IJPHM-11-2017-0063>
- Barone, M. J., Miyazaki, A. D., & Taylor, K. A. (2000). The Influence of Cause-Related Marketing on Consumer Choice: Does One Good Turn Deserve Another? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 248–262. <https://doi.org/10.1177/0092070300282006>
- Beenish, A., & Hajara, M. (2021). The Impact of Corporate Social Responsibility on work meaningfulness and employee engagement in corporate sector of Pakistan: The moderating role of moral identity. *International Journal of Business Reflections*, 2(2). <https://doaj.org/article/b6c0d7f4e96c415f98490a4ec1b5e01a>
- Bell, S. J., Mengüç, B., & Stefani, S. L. (2004). When Customers Disappoint: A Model of Relational Internal Marketing and Customer Complaints. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 112–126. <https://doi.org/10.1177/0092070303261467>
- Book, L., Gatling, A., & Kim, J. (2019). The effects of leadership satisfaction on employee engagement, loyalty, and retention in the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(3), 368–393. <https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1599787>
- Bucăța, G., Virca, I., & Popescu, F. (2022). Organisational Commitment, Motivation and Job Satisfaction. *Land Forces Academy Review*, 27(2), 124–133. <https://doi.org/10.2478/raft-2022-0017>
- Buchta, K., Jakubiak, M., Skiert, M., & Wilczewski, A. (2018). University social responsibility – theory vs. practice. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, 520, 22–

33. <https://doi.org/10.15611/pn.2018.520.02>
- Buertey, S., Sun, E., Lee, J. S., & Hwang, J. (2020). Corporate social responsibility and earnings management: The moderating effect of corporate governance mechanisms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 256–271. <https://doi.org/10.1002/csr.1803>
- Carlini, J., Grace, D., France, C., & Lo Iacono, J. (2019). The corporate social responsibility (CSR) employer brand process: integrative review and comprehensive model. *Journal of Marketing Management*, 35(1–2), 182–205. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1569549>
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 4, Issue 4). <https://asset-pdf.scinapse.io/prod/2035880114/2035880114.pdf>
- Carroll, A. B. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. <https://asset-pdf.scinapse.io/prod/2035880114/2035880114.pdf>
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility. *Business & Society*, 38(3), 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Castro, J., Lago, H., Conceição Fornelos, M. da, Novo, P., Saleiro, R. M., & Alves, O. (2011). Satisfação profissional dos enfermeiros em Cuidados de Saúde Primários: O caso do Centro de Saúde de Barcelos/ Barcelinhos. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 29(2), 157–172. [https://doi.org/10.1016/S0870-9025\(11\)70020-7](https://doi.org/10.1016/S0870-9025(11)70020-7)
- Chalofsky, N., & Krishna, V. (2009). Meaningfulness, Commitment, and Engagement: The Intersection of a Deeper Level of Intrinsic Motivation. *Advances in Developing Human Resources*, 11(2), 189–203. <https://doi.org/10.1177/1523422309333147>
- Chen, S., Xu, K., & Yao, X. (2022). Empirical study of employee loyalty and satisfaction in the mining industry using structural equation modeling. *Scientific Reports*, 12(1), 1158. <https://doi.org/10.1038/s41598-022-05182-2>
- Chiu, W., Cho, N.-H., & Won, D. (2014). The effects of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment in Taipei sports centers. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 24(2), 206–222. <https://doi.org/10.1080/21639159.2014.881609>
- Choi, B., & La, S. (2013). The impact of corporate social responsibility (CSR) and customer trust on the restoration of loyalty after service failure and recovery. *Journal of Services Marketing*, 27(3), 223–233. <https://doi.org/10.1108/08876041311330717>
- Comissão das Comunidade Europeias. (2001). *Livro Verde- Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*.

- https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a_pt.pdf
Conde, J., Ferreira, A., & Matos, S. (2022). *Plano de Atividades e Orçamento 2021* (Vol. 44, Issue 8). Instituto Politécnico de Coimbra.
- Črnjar, K., Dlačić, J., & Milfelner, B. (2020). Analysing the Relationship Between Hotels' Internal Marketing and Employee Engagement Dimensions. *Market-Tržište*, 32(SI), 49–65. <https://doi.org/10.22598/mt/2020.32.spec-issue.49>
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2015). Corporate Social Responsibility, Multi-faceted Job-Products, and Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 319–335. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2286-5>
- Duthler, G., & Dhanesh, G. S. (2018). The role of corporate social responsibility (CSR) and internal CSR communication in predicting employee engagement: Perspectives from the United Arab Emirates (UAE). *Public Relations Review*, 44(4), 453–462. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.04.001>
- Esmailpour, M., & Ranjbar, M. (2018). Investigating the Impact of Commitment, Satisfaction, and Loyalty of Employees on Providing High-Quality Service to Customer. *Studies in Business and Economics*, 13(1), 41–57. <https://doi.org/10.2478/sbe-2018-0004>
- Espinosa, R. (2022). Responsible Leadership and Affective Organizational Commitment: The Mediating Effect of Corporate Social Responsibility. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.868057>
- Francis, H., & Keegan, A. (2020). The Ethics of Engagement in an Age of Austerity: A Paradox Perspective. *Journal of Business Ethics*, 162(3), 593–607. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3976-1>
- Godfrey, P. C., Merrill, C. B., & Hansen, J. M. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: an empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30(4), 425–445. <https://doi.org/10.1002/smj.750>
- Grego-Planer, D. (2022). The relationship between benevolent leadership and affective commitment from an employee perspective. *PLOS ONE*, 17(3), e0264142. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0264142>
- Gu, J., Zhen, T., Song, Y., & Xu, L. (2019). Job satisfaction of certified primary care physicians in rural Shandong Province, China: a cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, 19(1), 75. <https://doi.org/10.1186/s12913-019-3893-8>
- Gupta, M., & Sayeed, O. (2016). Social Responsibility and Commitment in Management Institutes: Mediation by Engagement. *Verslas: Teorija Ir Praktika*, 17(3), 280–287. <https://doi.org/10.3846/btp.2016.633>
- Gupta, N., & Sharma, V. (2016). The Relationship Between Corporate Social Responsibility and

- Employee Engagement and Its Linkage to Organizational Performance: A Conceptual Model. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 15(3). <https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=8f447b0e-ce69-463a-a59f-4aac0cf33bce%40redis>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hsiung, H.-H., & Yang, K.-P. (2012). Employee behavioral options in problematic working conditions: response pattern analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(9), 1888–1907. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610340>
- Ifadah, N., Alimudin, A., Utoyo, T., Suyono, J., Sekolah, S., Agama, T., & Al Fithrah, I. (2021). Work Loyalty and Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment. *The International Conference on Industrial Engineering & Operations Management*, 3316–3325
- Kavyashree, M., Kulenur, S., Nagesh, P., & TS, N. (2022). Relationship between Human Resource Management Practices and Employee Engagement. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 20(1), 1331. <https://doi.org/10.14488/BJOPM.1331.2023>
- Kim, H., & Lee, M. (2022). Employee perception of corporate social responsibility authenticity: A multilevel approach. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.948363>
- Kim, J., Song, H. J., & Lee, C. K. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 25–32. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.007>
- Kolodinsky, R. W., Madden, T. M., Zisk, D. S., & Henkel, E. T. (2010). Attitudes About Corporate Social Responsibility: Business Student Predictors. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 167–181. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0075-3>
- Kuok, A. C. H. (2022). Emotional Intelligence, Work Satisfaction, and Affective Commitment: An Occupational Health Study of Social Workers. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 38(3), 223–230. <https://doi.org/10.5093/jwop2022a14>
- Lee, Y.-K., Kim, Y. “Sally,” Lee, K. H., & Li, D. (2012). The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 745–756. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.09.011>
- Lemon, L. L., & Boman, C. D. (2022). Ethics of care in action: Overview of holistic framework with application to employee engagement. *Public Relations Review*, 48(4), 102232. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102232>

- Lestari, R. P., Sudiarditha, I. K. R., & Handaru, A. W. (2021). The Influence of Compensation and Career Development on Employee Loyalty with Job Satisfaction as Mediator. *Oblik i Finansi*, 3(93), 135–141. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-3\(93\)-135-141](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-3(93)-135-141)
- Li, T., & Wang, Y. (2022). Corporate responsibility towards employees and innovation: Evidence from an emerging market. *International Review of Financial Analysis*, 84, 102410. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102410>
- Linggiello, H. D., Riadi, S. S., Hariyadi, S., & Adhimursandi, D. (2021). The effect of predictor variables on employee engagement and organizational commitment and employee performance. *Management Science Letters*, 31–40. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.033>
- Lopes, S. D. da S. R., & Devile, E. L. (2012). Um comportamento socialmente responsável no setor turístico: O caso da Associação Lousitânea. *Revista Turismo e Desenvolvimento*. <https://doi.org/https://doi.org/10.34624/rtd.v2i17/18.13153>
- Malhotra, N. K. (2019). *Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada* (7th ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). Fundamentos de metodologia científica. In *Editora Atlas S. A.* (5th ed.). <https://doi.org/10.1590/S1517-97022003000100005>
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2017). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados* (Atlas (ed.); 6th ed.).
- Marôco, J. (2018). *Análise estatística com o SPSS STATISTICS* (7th ed.). Report Number.
- Martensen, A., & Grønholdt, L. (2006). Internal marketing: A study of employee loyalty, its determinants and consequences. *Innovative Marketing*, 2(4), 92–116. <https://doaj.org/article/38434fffb16a4b3a803c4ab40d8dfa0e%0A>
- Martinez, M. C., Paraguay, A. I. B. B., & Latorre, M. do R. D. de O. (2004). Relationship between psychosocial job satisfaction and health in white collar workers. *Revista de Saude Publica*, 38(1), 55–61. <https://doi.org/10.1590/s0034-89102004000100008>
- Martins, M. do C. F., & Santos, G. E. (2006). Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. *Psico-USF*, 11(2), 195–205. <https://doi.org/10.1590/S1413-82712006000200008>
- Modreanu, A., Andrisan, G. N., & Sarbu, M.-A. (2021). *Corporate Social Responsibility: An Overview*. 21(1). <https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=8f447b0e-ce69-463a-a59f-4aac0cf33bce%40redis>
- Naghi, R. I., & Preda, G. (2015). Individual Consequences of Internal Marketing. *Studia*

- Universitatis „Vasile Goldis“ Arad – Economics Series*, 25(2), 35–53.
<https://doi.org/10.1515/sues-2015-0011>
- Ocak, M., & Yavuzalp, A. (2019). How do Internal Marketing activities affect organizational commitment? The mediating role of job satisfaction. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 24. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.542453>
- Park, J. H., & Tran, T. B. H. (2018). Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses. *Psychology & Marketing*, 35(6), 412–426. <https://doi.org/10.1002/mar.21095>
- Peng, L. (2020). The Divergent Influence of Social Responsibility on Employee Engagement through the Lens of Marital Status: Evidence from Higher Education Institutions. *Review of Business Management*, 22(2), 205–231. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i2.4046>
- Pawar, D., & Kunte, M. (2022). A strategic approach to employees' well-being: study assessing the relationship between holistic wellness, job satisfaction emotions, and productivity. *Cardiometry*, 23, 456–467. <https://doi.org/10.18137/cardiometry.2022.23.456467>
- Penha, E. D. dos S., Rebouças, S. M. D. P., Abreu, M. C. S. de, & Parente, T. C. (2016). Percepção de responsabilidade social e satisfação no trabalho: um estudo em empresas brasileiras. *REGE - Revista de Gestão*, 23(4), 306–315. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2016.09.006>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 23(5).
- Qiu, J., Boukis, A., & Storey, C. (2022). Internal Marketing: A Systematic Review. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(1), 53–67. <https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1886588>
- Quezado, T. C. C., Fortes, N., & Cavalcante, W. Q. F. (2022). The Influence of Corporate Social Responsibility and Business Ethics on Brand Fidelity: The Importance of Brand Love and Brand Attitude. *Sustainability*, 14(5), 2962. <https://doi.org/10.3390/su14052962>
- Quivy, R. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. <https://tecnologiamidiaeinteracao.files.wordpress.com/2018/09/quivy-manual-investigacao-novo.pdf>
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462. <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>
- Raziq, M., Hussain Rizvi, T., & Mahjabeen, A. (2021). The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: The Role of Job Satisfaction and Communication. *Journal of Managerial Sciences*, 15(4). <https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=c45c58ac-2863-46e0->

b19a-f93a964b3abf%40redis

- Rosário, A., Cruz, R., & Elias, B. (2021). The impact of internal Marketing on the compatibility of interdepartamental goals and customer satisfaction in an advertising agency. *Egitania Scientia*, 1(28), 51–75.
- Samuel, A., Anthony, S., Eniola, A., Ayeni, A., & Sanusi, B. M. (2021). Moderating effect of employees' retention on the influence of contributory pension scheme on employees attitude. In *Organizational Psychology* (Vol. 11, Issue 3).
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 197–211. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>
- Saghir, H. (2022). The Role of Internal Marketing in Employee Loyalty - Job Satisfaction as Mediator: A Study of Hospitality Industry of Pakistan. *Jinnah Business Review*, 10(2), 13–24. <https://doi.org/10.53369/mzjdj6890>
- Schmeltz, L. (2012). Consumer-oriented CSR communication: focusing on ability or morality? *Corporate Communications: An International Journal*, 17(1), 29–49. <https://doi.org/10.1108/13563281211196344>
- Sigit, H., & Muafi, M. (2022). The influence of internal marketing and organizational commitment on employee performance mediated by psychological capital. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 11(8), 177–190. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i8.2179>
- Singh, J., de los Salmones Sanchez, M. del M. G., & del Bosque, I. R. (2008). Understanding Corporate Social Responsibility and Product Perceptions in Consumer Markets: A Cross-cultural Evaluation. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 597–611. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9457-6>
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
- Sprinkle, G. B., & Maines, L. A. (2010). The benefits and costs of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 53(5), 445–453. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.05.006>
- Steil, A. V., Bello, J. da S. A., Cuffa, D. de, & Freitas, A. F. de. (2022). Job satisfaction and employee retention by public and private it organizations. *Revista de Administração Da UFSM*, 15(2), 354–369. <https://doi.org/10.5902/1983465968850>
- Stojanović, A., Sofranova, N., Arsić, S., Milošević, I., & Mihajlović, I. (2022). The Effects of CSR Activities on Business According to Employee Perception. *European Review*, 30(5), 686–707. <https://doi.org/10.1017/S1062798721000156>

- Taweewattanakunanon, R., & Darawong, C. (2022). The influence of employer branding in luxury hotels in Thailand and its effect on employee job satisfaction, loyalty, and intention to recommend. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 21(4), 501–523. <https://doi.org/10.1080/15332845.2022.2106612>
- Thomson, K., de Chernatony, L., Arganbright, L., & Khan, S. (1999). The Buy-in Benchmark: How Staff Understanding and Commitment Impact Brand and Business Performance. *Journal of Marketing Management*, 15(8), 819–835. <https://doi.org/10.1362/026725799784772684>
- Thörnqvist, C., & Kilstam, J. (2021). Aligning Corporate Social Responsibility with the United Nations’ Sustainability Goals: Trickier than it Seems? *ECONOMICS*, 9(1), 161–177. <https://doi.org/10.2478/eoik-2021-0009>
- Tortosa Edo, V., Llorens-Monzonís, J., Moliner-Tena, M. Á., & Sánchez-García, J. (2015). The influence of internal market orientation on external outcomes. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(4), 486–523. <https://doi.org/10.1108/JSTP-11-2013-0259>
- Townsend, K., Wilkinson, A., & Burgess, J. (2014). Routes to partial success: collaborative employment relations and employee engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(6), 915–930. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.743478>
- Trofimov, A., Drobot, O., Kokarieva, A., Maksymova, N., Lovochkina, A., & Kozytska, I. (2019). The influence of management style and emotional intelligence on the formation of employees’ commitment and loyalty. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(5), 393–404. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7544>
- Vaseer, A., & Shahzad, K. (2016). *Internal Marketing, Job Satisfaction and Service Quality: A Study of Higher Education Institutions of Pakistan*. 11(4). <https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=8f447b0e-ce69-463a-a59f-4aac0cf33bce%40redis>
- Verčič, A., & Ćorić, D. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 444–452. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.06.005>
- Vinerean, A. (2015). A Key Factor in the Success of a Company. *Expert Journal of Marketing*, 3(2), 73. <https://doaj.org/article/6e18b40c035f4a9495ecae32ffb47280>
- Wheeler, D., Colbert, B., & Freeman, R. E. (2003). Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World. *Journal of General Management*, 28(3), 1–28. <https://doi.org/10.1177/030630700302800301>
- Wu, C.-H., & Parker, S. K. (2017). The Role of Leader Support in Facilitating Proactive Work Behavior. *Journal of Management*, 43(4), 1025–1049.

<https://doi.org/10.1177/0149206314544745>

Yildiz, S. M. (2016). The Effect of Internal Marketing on Work Engagement of Academic Staff in Higher Educational Institutions. *International Journal of Educational Sciences*, 13(2), 152–158. <https://doi.org/10.1080/09751122.2016.11890449>

Zhu, Y., Deng, Q., Huang, D., Jing, B., & Zhang, B. (2021). Clustering based on Kolmogorov–Smirnov statistic with application to bank card transaction data. *Journal of the Royal Statistical Society. Series C: Applied Statistics*, 70(3), 558–578. <https://doi.org/10.1111/rssc.12471>

Zumrah, R. A., Mohd Azmir, & Nurhamidah Jalil. (2022). Impact of Work-Life Balance on Employee Retention: Home Mortgage as Moderator. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 14(3). <https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=8f447b0e-ce69-463a-a59f-4aac0cf33bce%40redis>

Anexo – Questionário



A influência da responsabilidade social corporativa e do marketing interno na lealdade dos trabalhadores

Este estudo enquadra-se no âmbito de uma dissertação do Mestrado em Marketing e Comunicação (MMC), lecionado pela ESEC e pela ESTGOH, e pretende analisar a influência da responsabilidade social corporativa e do marketing interno do Politécnico de Coimbra na lealdade dos seus trabalhadores docentes e não docentes.

A confidencialidade e anonimato dos dados serão garantidos. Os dados recolhidos são para uso exclusivo do presente estudo, não existindo quaisquer interesses financeiros a motivar a investigação.

A sua participação é voluntária e não envolve nenhuma contrapartida financeira ou de outra natureza. Em qualquer momento, poderá livremente interromper ou terminar a resposta a este inquérito, sem qualquer tipo de penalização por este facto.

O tempo estimado de resposta ao inquérito é de cerca de 10 minutos.

Manifesto o meu agradecimento pela sua participação, assim como total disponibilidade para quaisquer esclarecimentos adicionais.

A aluna do MMC responsável pelo estudo,
Maria Bizarro (mbizarro@esec.pt)

Consentimento informado, livre e esclarecido para participação em estudo de investigação

Na qualidade de participante no estudo acima referido, declaro que compreendi * todos os objetivos da minha participação no mesmo, pelas informações verbais e escritas que me foram fornecidas pela equipa de investigação. Foi garantida a confidencialidade e anonimização dos dados, e a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Tive oportunidade de fazer perguntas e as minhas dúvidas foram esclarecidas. Desta forma, aceito de livre vontade a participação neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação, aceitando também a divulgação dos resultados obtidos no meio científico, garantindo o anonimato.

- Aceito participar no estudo
- Não aceito participar no estudo

Caracterização dos participantes

Género *

- Feminino
- Masculino
- Não binário

Idade *

Insira o número inteiro correspondente à sua idade em anos.

A sua resposta _____

Estado civil *

- Solteiro
- Casado ou em união de facto
- Divorciado ou separado judicialmente
- Viúvo

Habilitações literárias *

Indique o nível de ensino ou grau académico mais elevado que concluiu.

- Ensino básico (até ao 9.º ano)
- Ensino secundário (até ao 12.º ano)
- Curso de especialização tecnológica
- Curso técnico superior profissional
- Bacharelato
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento

A que unidade orgânica do Politécnico de Coimbra se encontra vinculado? *

- Serviços Centrais
- Serviços de Ação Social
- Instituto de Investigação Aplicada
- INOPOL Academia de Empreendedorismo
- Centro Cultural Penedo da Saudade
- Escola Superior Agrária de Coimbra
- Escola Superior de Educação de Coimbra
- Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra
- Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital
- Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra
- Instituto Superior de Engenharia de Coimbra

Há quantos anos trabalha na unidade orgânica que indicou? *

Insira um número inteiro.

A sua resposta

Há quantos anos trabalha no Politécnico de Coimbra? *

Insira um número inteiro.

A sua resposta

Qual é a tipologia de funções que exerce no Politécnico de Coimbra? *

Caso se enquadre em mais do que uma tipologia, indique aquela em que ocupa a maior parte do seu tempo de trabalho.

- Dirigente superior dos Serviços Centrais ou dos Serviços de Ação Social (presidente, vice-presidente, pró-presidente ou administrador)
- Presidente, Diretor ou Vice-Presidente de unidade orgânica
- Docente
- Investigador
- Trabalhador não docente

Docentes

Qual é o tipo de vínculo que tem ao Politécnico de Coimbra? *

- Docente de carreira
- Docente convidado a tempo integral
- Docente convidado a tempo parcial
- Colaboração institucional

Qual é a sua categoria profissional? *

- Professor coordenador principal
- Professor coordenador
- Professor adjunto
- Assistente
- Professor coordenador principal convidado
- Professor coordenador convidado
- Professor adjunto convidado
- Assistente convidado
- Outra: _____

Investigadores

Qual é o tipo de vínculo que tem ao Politécnico de Coimbra? *

- Investigador de carreira
- Investigador bolsheiro
- Outra: _____

Trabalhadores não docentes

Qual é a sua categoria profissional ou cargo dirigente? *

- Chefe de divisão ou chefe de gabinete
- Coordenador de serviço
- Técnico superior
- Assistente técnico
- Assistente operacional
- Outra: _____

Até ao final do questionário, todas as afirmações dizem respeito ao Politécnico de Coimbra, adiante designado por "organização".

Responsabilidade social corporativa

Numa escala de 1 a 7, em que 1 significa "discordo totalmente" e 7 significa "concordo totalmente", indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações.

Esta organização tenta economizar custos de funcionamento *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Esta organização está empenhada em melhorar a produtividade dos seus trabalhadores *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Esta organização cumpre a legislação do seu setor *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Esta organização cumpre a legislação do trabalho *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Esta organização cumpre as suas normas de funcionamento *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Esta organização tem um comportamento ético nas suas atividades *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Esta organização trabalha para ser reconhecida como sendo eticamente confiável *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Esta organização apoia financeiramente a sua comunidade *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Esta organização participa em ações de voluntariado *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Esta organização fornece vários serviços de ação social *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Esta organização está comprometido em construir uma comunidade melhor *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Marketing interno

Numa escala de 1 a 7, em que 1 significa "discordo totalmente" e 7 significa "concordo totalmente", indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações.

Esta organização oferece boas regalias aos seus trabalhadores *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Esta organização tem bons serviços de saúde *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Esta organização oferece um bom regime de férias *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Esta organização disponibiliza um regime favorável de dispensa de serviço aos seus trabalhadores *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Esta organização providencia ações de formações regulares aos seus trabalhadores *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Há programas de formação suficientes nesta organização *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Considero que as sessões de formação facultadas pela organização me preparam para conseguir executar corretamente a minha função *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Esta organização reconhece e recompensa justamente o desempenho dos trabalhadores *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Nesta organização, o meu vencimento tem em conta o meu desempenho *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Nesta organização, quem cumpre os objetivos propostos é reconhecido. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Nesta organização, posso expressar livremente as minhas opiniões *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

A partilha de informação nesta organização é adequada *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Esta organização fornece informação adequada sobre os requisitos da minha função *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Os responsáveis desta organização orientam os trabalhadores na resolução de problemas de trabalho *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

A troca de informação entre os diferentes níveis hierárquicos é encorajada pelos responsáveis desta organização *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Uma comunicação clara e aberta entre todos é encorajada pelos responsáveis desta organização *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Satisfação do trabalhador

Numa escala de 1 a 7, em que 1 significa "discordo totalmente" e 7 significa "concordo totalmente", indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações.

Considero o meu trabalho agradável *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Sinto-me relaxado no meu trabalho *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Sinto-me bastante satisfeito com o meu trabalho atual *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Na maioria dos dias, obrigo-me a ir trabalhar *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Eu gosto, sem dúvida, do meu trabalho *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Na maioria dos dias, sinto-me motivado com o meu trabalho *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

O meu trabalho é bastante interessante *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Eu tenho bastante prazer na execução do meu trabalho *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Sinto-me desapontado por ter escolhido este trabalho *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Lealdade do trabalhador

Numa escala de 1 a 7, em que 1 significa "discordo totalmente" e 7 significa "concordo totalmente", indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações.

Destacarei os pontos fortes desta organização a outras pessoas *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Recomendo sempre esta organização para trabalhar *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Recomendo ativamente esta organização aos meus amigos e familiares *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Penso sempre no que posso fazer para melhorar o meu desempenho atual *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Na execução do meu trabalho, não violo as regras desta organização *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Esta organização será sempre a minha primeira escolha para trabalhar *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

No futuro, gostaria de continuar a trabalhar nesta organização *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

No futuro, continuarei a estar ligado a esta organização *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Gostaria de permanecer nesta organização durante toda a minha carreira *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente



A influência da responsabilidade social corporativa e do marketing interno na lealdade dos trabalhadores

O questionário terminou.
Obrigada pela sua colaboração!

