



2018

**André da
Silva Soares**

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA
ORGANIZACIONAL, DAS
CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA E
DO MARKETING INTERNO NA
PERFORMANZE ORGANIZACIONAL**

2018

**André da
Silva Soares****A INFLUÊNCIA DA CULTURA
ORGANIZACIONAL, DAS
CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA E
DO MARKETING INTERNO NA
PERFORMANZE ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao IADE-U Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing realizada sob a orientação científica do Professor Joaquim Casaca, Professor auxiliar do IADE-U – Creative University



Dedico esta dissertação à minha família e amigos.

o júri

presidente

Prof. Doutora Isabel Maria Bernardo Pereira Farinha
professor auxiliar do IADE-U Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário

Prof. Doutora Sandra Cristina Pereira Costa
Professora auxiliar convidada no IPAM

Prof. Doutor Joaquim António Aurélio Casaca
professor auxiliar do IADE-U Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário

agradecimentos:

Em primeiro lugar, agradeço ao professor Joaquim Casaca pela sua disponibilidade para a orientação desta dissertação, pelo apoio prestado no esclarecimento de todas as dúvidas e todos os conselhos.

Agradeço à minha família, especialmente ao meu pai, mãe e irmã por todo o apoio prestado e todo o esforço, mostrando sempre pensamento positivo e fé no meu percurso académico.

Agradeço ainda a todos os meus amigos pelo espírito positivo e o incentivo prestado nesta jornada.

Agradeço igualmente a todos que responderam ao questionário e a quem contribui de alguma forma para esta dissertação.

palavras-chave

performance organizacional; cultura organizacional; características de liderança; marketing interno; ambiente organizacional.

resumo

A performance organizacional é ambicionada pela generalidade do mundo empresarial e a combinação de fatores internos organizacionais com foco na eficácia, eficiência e melhoria contínua mediante uma determinada realidade é uma fórmula difícil de conceber.

O objetivo desta dissertação é compreender três dimensões inerentes ao ambiente interno, a cultura organizacional, as características de liderança e o marketing interno e perceber a influência destas na performance organizacional. Para o efeito, efetuou-se um inquérito, distribuído online com um processo de amostragem por conveniência. Considerando o modelo conceptual de investigação e as devidas hipóteses, efetuou-se uma regressão linear múltipla e a validação dos vários pressupostos.

Dos diversos fatores em estudo pertencentes as três dimensões em análise, esta investigação revela que a visão do marketing interno é aquilo que mais influencia a performance organizacional. Aliado a este fator, o estilo de liderança transacional é aquele que mediante os valores apresentados se supõem que seja possível de ser combinado e que influencia positivamente a performance da organização.



Keywords

organizational performance; organizational culture; leadership characteristics; internal marketing; organizational environment.

abstract

Organizational performance is favored by the generality of the business world, and the combination of internal organizational factors focused on effectiveness, efficiency and continuous improvement through a given reality is a difficult formula to conceive.

The objective of this dissertation is to understand three dimensions inherent to the internal environment, organizational culture, leadership characteristics and internal marketing and to perceive their influence on organizational performance. For this purpose, a survey was carried out, distributed online with a sampling process for convenience. Considering the conceptual research model and the appropriate hypotheses, a multiple linear regression and the validation of the various assumptions were carried out.

Of the several factors under study belonging to the three dimensions under analysis, this investigation reveals that the vision of internal marketing is what most influences organizational performance. Allied to this factor, the transactional leadership style is one that, through the presented values, is assumed to be possible to be combined and that positively influences the performance of the organization

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	13
CAPÍTULO 1: REVISÃO DA LITERATURA	16
1.1. CULTURA ORGANIZACIONAL	16
1.1.1. GESTÃO E MECANISMOS DE DESENVOLVIMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL	19
1.1.2. A ESTRATÉGIA E O COMPROMISSO	21
1.2. AS CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA	23
1.3. MARKETING INTERNO.....	29
1.4. PERFORMANCE ORGANIZACIONAL	32
CAPÍTULO 2: METODOLOGIA E DADOS	35
2.1. HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	35
2.2. MODELO CONCEPTUAL DE INVESTIGAÇÃO	36
2.3. INSTRUMENTOS DE MEDIDA	37
2.4. PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS	45
2.4.1. FIABILIDADE	45
2.4.2. REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA	46
CAPÍTULO 3: ANÁLISE DE RESULTADOS	50
3.1. CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA	50
3.2. ANÁLISE DA FIABILIDADE DOS FATORES	55
3.3. ANÁLISE DO MODELO DE REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA.....	56
3.3.1. VALIDAÇÃO DOS PRESSUPOSTOS	56
3.3.1.1. ANÁLISE DE RESÍDUOS	56
3.3.1.2. MULTICOLINEARIDADE	59
3.3.2. ANÁLISE DE SIGNIFICÂNCIA DO MODELO.....	59
3.3.3. PARÂMETROS DO R QUADRADO	60
3.3.4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
CAPÍTULO 4: CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES, CONTRIBUTOS	62
4.1. PRINCIPAIS CONCLUSÕES	62
4.2. CONTRIBUTOS	64
4.3. LIMITAÇÕES	65
4.4.SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS	65
BIBLIOGRAFIA	66
ANEXOS	72
ANEXOS A	72

ANEXOS B	83
ANEXO B1: REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA	83
ANEXO B2: ALPHAS DE CRONBACH – MARKETING INTERNO	92
ANEXO B3: ALPHAS DE CRONBACH – CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA	98
ANEXO B4: ALPHAS DE CRONBACH – CULTURA ORGANIZACIONAL.....	108
ANEXO B5: ALPHAS DE CRONBACH – PERFORMANCE ORGANIZACIONAL	112

INDICE DE TABELAS

Tabela 1 Taxonomia dos comportamentos hierárquicos	27
Tabela 2 Fatores e itens da escala do marketing interno	38
Tabela 3 Fatores e itens da escala das características de liderança	40
Tabela 4 Fatores e itens da escala da cultura organizacional	42
Tabela 5 Itens da escala da performance organizacional	44
Tabela 6 Valores de referência de alpha de cronbach	46
Tabela 8 Distribuição do tipo de função.....	53
Tabela 9 Distribuição dos setores de atividade	54
Tabela 10 Valores de alpha cronbach dos fatores	55
Tabela 11 Valor de Durbin-watson	58
Tabela 12 Valores da tolerância e VIF dos fatores.....	59
Tabela 13 Anova.....	59
Tabela 14 Valores dos coeficientes	60
Tabela 15 Dimensão do efeito das variáveis	61
Tabela 16 Decisão sobre as hipóteses de investigação.....	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Uma nova visão de uma organização.....	18
Figura 2 Dimensões do marketing holístico	30
Figura 3 Modelo de investigação	37
Figura 4 Distribuição do género	51
Figura 5 Distribuição das idades	51
Figura 6 Distribuição das habilitações literárias.....	52
Figura 7 Distribuição do número de anos na empresa.....	52
Figura 8 Distribuição do número de empregados na empresa.....	54
Figura 9 Homocedasticidade das variáveis	57
Figura 10 Distribuição normal dos erros	58
Figura 11 Modelo conceptual de investigação conclusivo.....	61

INTRODUÇÃO

A cultura organizacional tem recebido bastante atenção por parte da imprensa de negócios, onde várias empresas e CEO's relatam que a transformação da cultura e a mudança de mentalidades foram um impulso para o seu mercado e para a forma de trabalhar e fazer as coisas (O'Reilly, 2008). Múltiplos são os casos de sucesso de empresas com fortes culturas organizacionais, como a Apple e a Johnson & Johnson, que se destacam devido às inovadoras culturas organizacionais, como também o sucesso de várias empresas japonesas nos Estados Unidos da América, por estarem dotadas de fortes habilidades de adaptação e de desenvolvimento da sua cultura tradicional mediante gestores americanos (O'reill, 2008).

Para que as empresas consigam responder às exigências do mercado e ao ambiente de competitividade global, importa cada vez mais que desenhem uma estratégia, com foco no capital humano criando uma cultura de aprendizagem. Os executivos de cada organização ambicionam desenvolver um trabalho de gestão, que adicione valor e vantagens competitivas sustentáveis de acordo com o desenvolvimento estratégico da organização (Milota, Mária e Jozef, 2015). Os gestores e os recursos humanos procuram assim formas de melhorar os processos de trabalho de cada empregado e a gestão destes, para que os trabalhadores se sintam satisfeitos e que haja progressos com sucesso na organização. Assim, o marketing interno surge como o responsável pelas atividades de atração, desenvolvimento e motivação do *staff*, que segundo Rafiq e Ahmed (1993) apesar de ser mal compreendido e aplicado por várias organizações é necessário um melhor entendimento da sua dimensão, dado que é essencial para a sua efetiva implementação. Vários estudos demonstram correlações significantes entre o marketing interno e a cultura organizacional, a satisfação no trabalho e a performance (Shiu & Yu, 2010). As características de liderança de uma organização, de acordo com vários estudos como é o caso do estudo desenvolvido por Choi Sang, Lim Zhi e Tan Wee (2016) demonstram que os vários estilos de liderança (transacional e transformacional) exercem uma forte influência no compromisso organizacional, sendo o estilo de liderança transformacional o que exerce a maior influência.

Todas estas temáticas têm sido analisadas e associadas por vários estudiosos à performance organizacional, onde se procura perceber que variáveis tecno-económicas determinam e influenciam a performance de um negócio. No caso de Bain (1956) e Mason (1939) estudaram de que forma uma estrutura industrial pode influenciar a total performance

da indústria, Caves (1984) e Scherer (1980) examinaram a performance de grupos estratégicos dentro de uma indústria e Dill (1958), Galbraith (1973), Lorsch e Morse (1974) examinaram a congruência de ajustes entre o negócio e o seu ambiente e a consistência de elementos internos da estrutura organizacional determinantes para o desempenho.

Esta investigação tem como objetivo perceber a relação, a influência e o impacto da cultura organizacional, do marketing interno e das características de liderança na performance organizacional de uma empresa, e através do conteúdo teórico e empírico, contribuir para uma melhor percepção e entendimento de cada temática. Por outro lado, tenta alinhar e criar um modelo de otimização para que as organizações possam melhorar o seu ambiente e fazer com que os seus trabalhadores se sintam felizes nas organizações onde se encontram inseridos. Para além deste objetivo central, mediante o conteúdo que cada temática trouxe para esta investigação, considera-se os seguintes objetivos específicos:

- Análise da influência da cultura, valores e ideias no ambiente organizacional e compreensão da sua composição;
- Análise do papel da gestão e dos mecanismos de desenvolvimento da cultura organizacional;
- A influência da estratégia e do compromisso no ambiente e na cultura organizacional
- Análise dos diferentes tipos de liderança
- Análise da posição e dos modelos do marketing interno

No entanto, tendo em conta a revisão da literatura as hipóteses de investigação para este estudo são as seguintes:

- H1a: O desenvolvimento do marketing interno influencia positivamente a performance organizacional;
- H1b: Os sistemas de recompensa do marketing interno influenciam positivamente a performance organizacional;
- H1c: A visão do marketing interno influencia positivamente a performance organizacional;
- H2a: A liderança transformacional influencia positivamente a performance organizacional;
- H2b: A liderança transacional influencia positivamente a performance organizacional;

- H3: A cultura organizacional influencia positivamente a performance organizacional

Esta investigação assume um carácter exploratório que utiliza métodos quantitativos considerando as hipóteses inseridas num modelo de conceptual de investigação. Procedeu-se à construção de um inquérito através do *software Google Docs*, tendo sido publicado em várias plataformas *online* (redes sociais) com o objetivo de recolher informação para análise. Os dados obtidos foram tratados através do *software IBM SPSS AMOS 20*, efetuando-se uma regressão linear múltipla e a validação de todos os pressupostos.

Esta dissertação esta dividida em cinco capítulos, o primeiro apresenta um enquadramento teórico sobre o tema desta investigação, através de uma revisão da literatura que aborda as diversas temáticas expondo a visão de diferentes autores. O segundo capítulo trata de apresentar a metodologia, formulando as hipóteses e o modelo conceptual de investigação que foi criado especificamente para o âmbito deste estudo, combinando vários itens e relações já testadas por diferentes autores, mas agora através de uma nova abordagem. Neste mesmo capítulo descrevem-se ainda os instrumentos de medida e os procedimentos estatísticos utilizados na análise dos dados recolhidos. O terceiro capítulo expõe a análise dos resultados obtidos de forma detalhada, através da caracterização da amostra e da validação dos vários pressupostos respetivos ao modelo de regressão linear múltipla. O capítulo quatro apresenta as conclusões desta investigação, as limitações da mesma, os seus contributos e sugestões para investigações futuras. Por fim, seguem-se as referências bibliográficas que sustentaram este estudo e os anexos com o questionário utilizado para o efeito da investigação e todos os outputs estatísticos do mesmo.

CAPÍTULO 1: REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo dedica-se à revisão da literatura com o objetivo de proporcionar um enquadramento teórico sobre as dimensões em estudo inerentes a esta investigação. Primeiramente, aborda-se a cultura organizacional, desde o seu nascimento como conceito e o seu entendimento mediante a visão de diversos autores. Esta dimensão encontra-se dividida em dois subtítulos, a gestão e mecanismos de desenvolvimento da cultura organizacional e a estratégia e o compromisso. De seguida, aborda-se a dimensão das características de liderança onde se explora a influência desta no contexto organizacional, bem como os diferentes tipos de liderança, através da exposição das crenças de diversos autores. O marketing interno é a dimensão seguinte, onde se aborda o marketing holístico e apresenta-se as diferentes visões do marketing interno consoante diversos autores. Por fim, a dimensão da performance organizacional, onde se esclarece este conceito e se apresenta algumas métricas de medição da mesma.

1.1. Cultura Organizacional

A origem do termo Cultura Organizacional nasce no fim dos anos 70 quando os teóricos americanos começaram a debater a cultura económica não só relacionada com certas organizações mas sim, quando começaram a contextualizar a conjuntura económica dos países. Jaques (1951) e Pettigrew (1979) referem desde o nascimento do conceito que a cultura organizacional foi mencionada como uma norma condutora à performance da organização. Para que seja possível discutir sobre empresas com bons exemplos de culturas organizacionais, será imprescindível realçar noções sobre o senso estratégico, a organização, os sistemas de gestão, os seus empregados e as suas competências (Schwartz & Davis, 1981).

Smircich (1986) define a cultura organizacional consoante o conceito de antropologia como um mecanismo de regulamentação adaptativa que une indivíduos em estruturas sociais. No entanto, este conceito analisado pela teoria organizacional caracteriza-se por um organismo adaptável que surge da troca de processos com o ambiente onde se insere.

De acordo com diversos autores (Denison, 1984; Kilmann, 1985; Kotter, 1998; O'Reill, 2008), a cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de pressupostos,

valores, atitudes e ideais que são adquiridas dentro da organização e que se refletem no pensamento, sentimento, e comportamento dos membros da mesma, mas também nos produtos não materiais das organizações. Este conceito pode ser percebido pelas formas e configurações do trabalho de uma organização como por exemplo, certas ações levadas a cabo pelos indivíduos chave das mesmas em que para as organizações mais recentes, o ambiente, a missão, as características de liderança e a natureza do trabalho são grandes moldes para formar uma sólida cultura organizacional (Kilmann, 1985).

Waterman, Peters e Phillips (1980) desenvolvem uma nova visão da composição de uma organização (figura 1) através de seis fatores: a estratégia, a estrutura, os sistemas, as competências, o estilo e o *staff*. Estes esclarecem que uma organização não pode ser mudada nem compreendida apenas pela sua estrutura ou estratégia, apesar de estes serem dois dos seis fatores mais importantes para a cultura e para a eficácia da organização. A estratégia traduz-se num plano de ações que servem como resposta às mudanças ocorridas no ambiente externo, ao passo que a estrutura de uma organização baseia-se em dividir tarefas providenciando coordenação. O sistema de uma organização são todos os procedimentos, formais ou informais, que fazem com que esta opere no seu dia-a-dia. O estilo prende-se pelas características de gestão dos negócios da organização. O *staff* compreende todos os trabalhadores da organização, independentemente do seu posto e das suas competências, sendo estes os principais atributos de uma organização e pelas quais são caracterizadas.

Waterman et. Al (1980) referem ainda um sétimo elemento, os *superordinate goals* que podem ser compreendidos como os objetivos de ordem elevada, que se caracterizam por “conceitos guia” ou conjunto de valores e aspirações que ultrapassam o padrão convencional da declaração formal dos objetivos corporativos. Estes objetivos são ideias que fundamentam a razão pela qual o negócio foi construído, delineando valores e futuras direções que os gestores de topo das organizações ambicionam. Para que estes objetivos sejam devidamente comunicados necessitam de ser sucintos e de grande significado para a organização, visto que, muitas das vezes são delineados de forma abstrata. Uma das funções de liderança é dar significado aos objetivos que desejam atingir para que sejam entendidos no ambiente interno.

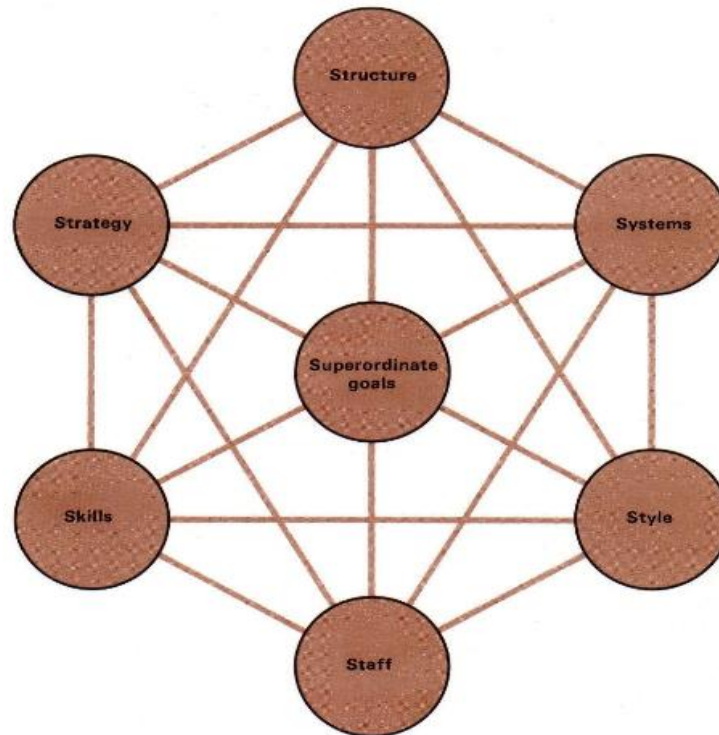


Figura 1

Uma nova visão de uma organização

Fonte Waterman, Peters, e Phillips (1980, p. 7)

No entanto, para que se compreenda o que é a cultura de uma organização Schwartz e Davis (1981) sugerem que se compreenda o que não é. Estes autores afirmam que as grandes organizações medem o seu “clima” através dos testes “*climate surveys*”, mas estes não revelam a cultura de uma organização, mas sim as expectativas dos trabalhadores em relação ao seu trabalho. Estas pesquisas detetam os fatores relacionados com a fraca motivação, com o descontentamento dos sistemas de recompensa e promoção, bem como a falta de oportunidades e de compreensão dos objetivos da organização. O clima de uma organização mede a compatibilidade dos valores dos indivíduos em relação à cultura adotada pela organização, enquanto a cultura sendo um padrão de crenças e expectativas partilhadas pelos grupos e membros da organização, preocupa-se com a própria natureza dessas expectativas.

Schein (1986) critica a caracterização da cultura organizacional, argumentando que tentam defini-la consoante o clima da organização, pelo estilo de gestão, pelos seus rituais ou símbolos e pelos comportamentos mais regulares. No entanto, Schein (1986) define a cultura organizacional como um fenómeno profundo manifestado numa grande variedade de comportamentos. A cultura assenta no padrão de suposições básicas inventadas, descobertas ou desenvolvidas pela organização, que ao aprender a lidar com os seus problemas de

adaptação externa e integração interna, funcionando com o sucesso suficiente passou a ser considerado válido, sendo passada aos novos membros como o correto para pensar, sentir e perceber em relação a esses problemas (Schein, 1986).

1.1.1 Gestão e mecanismos de desenvolvimento da cultura organizacional

French e Bell (1971) caracterizam o desenvolvimento organizacional como um esforço a longo prazo para melhorar os processos de solução de problemas e renovação de uma organização, através de uma gestão mais eficaz e colaborativa da cultura organizacional. A partir do momento em que as organizações seguem uma forma de estar e definem a sua cultura, Kilmann (1985) afirma que as organizações sofrem mutações e que inicialmente são bastantes funcionais mediante um certo ambiente e requisitos específicos para cada tarefa. Por sua vez, as organizações tornam-se num sistema social que se separa da sua missão, objetivo e estrutura inicial pelas quais foram criadas. A gestão de uma organização envolve, segundo Kotter (2015) todos os processos associados às operações ligadas ao planeamento operacional, orçamental e estrutural, bem como os sistemas de execução de planos, dotando-os de pessoas e de métricas que avaliam o cumprimento.

Para Schein (1986) o papel da gestão na cultura das organizações é crucial nos diferentes estágios da vida das mesmas, visto que lida com as mudanças ocorridas, nomeadamente nos casos de grandes empresas com diferentes unidades funcionais, geográficas ou divisionais. A gestão torna-se a única forma de moldar a cultura, alojando recursos e poder às subculturas que melhor correspondem à estratégia de longo prazo das organizações.

Suportando esta ideia da função da gestão relativamente às mudanças ocorridas no ambiente organizacional, Davis (1983) e Kilmann (1985) dispõem de visões um pouco distintas: para Davis (1983), uma organização deve responder às mudanças ocorridas através da gestão de recursos humanos, captando novas pessoas que sejam compatíveis com as novas adaptações e mudanças que a organização sofreu; por outro lado, Kilmann (1985) defende que a gestão por mais que seja uma ferramenta de manuseamento para adaptar a organização aos seus novos procedimentos, a cultura organizacional não deve suportar estes.

De acordo com Sathe (1983) e indo ao encontro da visão de Davis (1983), os gestores quando tencionam criar ou gerir a cultura de uma organização devem intervir nos comportamentos, na justificação desses comportamentos e na comunicação da cultura para que se excluam aqueles que se desviam da mesma, contratando e promovendo a socialização daqueles que se adequam.

Kilmann (1985) equaciona três passos para a gestão da cultura organizacional: o primeiro passo prende-se por perceber através de grupos internos da organização, quais são as normas que guiam e ditam os seus comportamentos e atitudes; o segundo passo baseia-se em questionar esses mesmos grupos sobre quais são as mudanças ocorridas, que tipo de inovações são necessárias e que tipo de comportamento é necessário adotar para servir da melhor maneira possível os clientes; por fim, no terceiro passo pede-se aos grupos que desenvolvam uma lista de normas que melhorem a sua performance e a satisfação do cliente.

O'Reill (2008) aponta quatro mecanismos para o desenvolvimento da cultura organizacional: a participação, que se caracteriza pelo encorajamento dos empregados a participarem em pontos relevantes para a organização com os gestores de topo, incrementando a sua responsabilidade e levando-os a ter possibilidade de decidir e fazer possíveis escolhas de valor para a organização; o mecanismo da gestão através de ações simbólicas, passa pelos gestores de topo tomarem atitudes que correspondam à cultura e aos valores da organização, sendo isso visível para todos os trabalhadores. Este mecanismo apela que as mensagens que os gestores enviam para a organização sejam acompanhadas por ações representativas das mesmas; a informação vinda de outros é o mecanismo de desenvolvimento que se prende com a informação vinda de co-trabalhadores, visto que O'Reill (2008) afirma que estes possuem uma visão diferente daqueles que estão dentro da organização, e que empresas com fortes culturais organizacionais recorrem a este método de gestão, principalmente em tempos de crise; por último, os sistemas de recompensa é um mecanismo de promoção e de formação da cultura organizacional e não se centra unicamente em sistemas de recompensas monetárias. Estes sistemas traduzem-se também em recompensas relacionadas com os postos de trabalho, como por exemplo, o reconhecimento pelos cargos mais altos de chefia da organização ou por co-trabalhadores, sendo por vezes bastante mais recompensador mediante determinadas circunstâncias (O'Reill, 2008).

Osterwalder, Pigneur e Gupta (2016) desenvolveram um mapa que menciona os três elementos chave sobre a cultura organizacional: os resultados, os comportamentos e os facilitadores/bloqueadores. Os facilitadores e os bloqueadores são as políticas, rituais, ações e regras formais ou informais que tanto podem assumir uma capacidade ou barreira ao desenvolvimento da cultura, e são estes elementos que proporcionam gerir e a atingir o desejado. É este terceiro elemento chave, segundo Osterwalder, Pigneur e Gupta (2016) que incorpora os fatores necessários para moldar e gerir a cultura, tais como os incentivos, as regras e os seus contextos, as pessoas e a liderança.

1.1.2. A estratégia e o compromisso

Miles, Snow, Meyer e Coleman (1978) identificam quatro tipos de estratégia que uma organização pode adoptar: a estratégia de prospetor, que se caracteriza pelas organizações que continuamente procuram oportunidades no mercado, focando-se na criação de novos produtos e serviços através da inovação de processos, empregando pessoas criativas e orientadas para a aprendizagem contínua; a estratégia do analisador, caracteriza-se por organizações que observam o que os seus concorrentes fazem, imitando ideias, produtos e serviços com sucesso, focando-se em pesquisas e desenvolvimentos orientadas para os seus empregados, com a maior eficiência possível; a estratégia de defesa caracteriza-se pelas organizações que se concentram no domínio estreito do mercado de produtos, procurando reduzir custos operacionais para alcançar a produtividade; a estratégia de reator, caracteriza-se por organizações que têm parceiros alternativos e inconsistentes, e por vezes esta não é considerada uma estratégia (Miles et al. 1978).

Sathe (1983) define o compromisso organizacional através das experiências e emoções dos trabalhadores em relação aos objetivos da organização, dado que os valores e crenças que compõe a cultura ajudam a gerar uma espécie de identificação.

Davis (1985) e O'Reill (2008) estabelecem uma relação entre o compromisso e a estratégia de uma organização com a sua cultura. Para O'Reill (2008) o compromisso organizacional caracteriza-se pelo sentido de envolvimento dos empregados no seu trabalho. A lealdade à crença e aos valores da organização são aspetos cruciais ao desenvolvimento da intensidade e dedicação dos trabalhadores. O mesmo autor refere ainda que se torna perceptível quando os empregados estão conscientes que a motivação é um instrumento de

sucesso. Por outro lado, a estratégia dita a posição da organização relativamente aos seus concorrentes canalizando certas tarefas e objetivos para o seu sucesso, através do encorajamento e motivação do seu pessoal, estrutura e cultura (O'Reill, 2008).

O que importa perceber é de que forma a estratégia e a cultura de uma organização podem ser combinadas com o objetivo de melhorar a performance das empresas. Schwartz e Davis (1981) argumentam que dependendo da estratégia que é escolhida é possível ponderar sobre as seguintes hipóteses:

1. Ignorar a cultura dando ênfase a estratégia, no entanto na maior parte dos negócios as empresas optam por manter o seu *status*, isto é, serem fiéis a sua cultura organizacional;
2. A segunda possibilidade será gerir a cultura mudando o plano da estratégia adotado, os autores referem que esta hipótese em certas circunstâncias pode ser adotada, é o caso de negócios com empresas multinacionais onde é necessário combinar várias estruturas, processos, sistemas e pessoas. Nestas situações os gestores de topo sensibilizam as várias partes da organização para que estas percebam a coordenação, motivação e especialização ligada à performance;
3. A terceira opção traduz-se na mudança da cultura para que esta se adapte à estratégia implementada, os autores referem que apesar de ser um processo complexo e de longa duração, sendo necessário todo o esforço e coordenação dos gestores de topo através da mudança das suas características de liderança e dos sinais que enviam para os seus subordinados, em tempos difíceis ou de crise é a melhor decisão. Para que a mudança seja realizada é necessário ponderar sobre três requerimentos, explicitar todos os elementos da estratégia, analisar a cultura tornando-a tangível e a estratégia deve ser revista num contexto de cultura organizacional para determinar quais serão os riscos. A melhor maneira de fazer esta alteração será gradualmente reduzir a perceção sobre as diferenças entre as normas em curso e o novo comportamento adotado, aumentando a capacidade dos gestores envolvidos atingirem o desejado;
4. A última hipótese baseia-se em mudar a estratégia para que esta seja adaptada à cultura, nos casos em que as empresas encontrem a sua sobrevivência ameaçada ou alguns problemas nestas duas dimensões, é necessário combinar três tipos de ações,

gerir a cultura, mudar a cultura e modificar a estratégia, para que todos os riscos ou danos que possam advir sejam controlados e geridos.

Schwartz and Davis (1981) concluem afirmando que qualquer mudança ocorrida tanto na estratégia ou na cultura de uma organização acarretam alguns riscos. As grandes mudanças necessitam de ser acompanhadas com mudanças nos processos de gestão, nos sistemas de informação e de recompensa, nas relações, e nas capacidades e habilidades dos trabalhadores. As mudanças culturais numa organização necessitam de ser sustentadas através de fontes externas com novas capacidades e novos padrões culturais. Deve-se fazer uma análise aos riscos das mudanças culturais ocorridas numa organização, dado que esta análise ajuda em termos de decisão do que é necessário, providenciando de forma prática uma avaliação sobre opções de mudança na cultura com possíveis mudanças na estratégia de forma a criar uma melhor adaptação á cultura existente.

1.2. Características de Liderança

Tannenbaum e Massarik (1957) definem liderança como uma influência interpessoal, exercida em situações e dirigida através de processos de comunicação, com o objetivo de obtenção de umas ou mais metas. Estes mesmos autores definem quatro componentes ligados à liderança: a influência interpessoal, as atividades exercidas pela organização, os processos de comunicação e as direções dirigidas para o alcance de objetivos ou metas. Tannenbaum e Massarik (1957) expõem através de cinco contextos ou variáveis diferentes, os motivos que influenciam a relação entre o líder e os seus subordinados dentro de uma organização: fenómenos físicos (condições de trabalho); os indivíduos que estão incluídos em grupos específicos, que tanto o líder como o subordinado pertencem; a organização; os padrões culturais, incluindo as normais sociais, prescrições de funções e estereótipos; e por último, os objetivos, incluindo os pessoais, de grupo e da organização.

Para Hersey e Blanchard (1981) a liderança é o processo de influência de atividades de um indivíduo ou de um grupo, em esforços para atingir metas numa dada situação. Estes autores definem dois tipos de comportamento que são centrais para a compreensão dos estilos de liderança: o comportamento orientado para as tarefas, que se define pelo qual os líderes organizam e definem os papéis de cada subordinado, explicando as atividades que

devem desempenhar, quando e como; o comportamento orientado para a relação, que se prende com as capacidades dos líderes manterem uma relação pessoal entre os membros da organização, proporcionando canais de comunicação, delegando responsabilidades e fornecendo aos seus subordinados oportunidades de mostrar e usar o seu potencial.

Bass e Avolio (1993) afirmam que a cultura de uma organização em grande parte é desenvolvida pela sua liderança, apesar da própria cultura de uma organização poder afetar o desenvolvimento da sua liderança. Estes autores explicam que existe uma constante interação entre a cultura e a liderança de uma organização. A liderança cria mecanismos para o desenvolvimento da cultura, normas e comportamentos dentro dos limites da cultura. Por outro lado, as normas culturais sentem-se e mudam mediante o foco da sua liderança, devendo-se à forma como esta reage às crises, por quem atraem para a organização e pelos seus modelos de comportamento. As características e as qualidades de uma organização são ensinadas pela sua liderança e eventualmente adotadas pelos seus seguidores.

Seguindo a ideia da interação entre a cultura e a liderança numa organização, Bass e Avolio (1993) reforçam-na afirmando que a cultura afeta mais a liderança do que a liderança afeta a cultura. Estes explicam que uma forte cultura organizacional, com fortes valores e com grande autonomia nos níveis mais baixos, pode fazer com que seja necessário aumentar o poder do topo da administração em deterioramento dos níveis médios. A cultura de uma organização pode ainda afetar as tomadas de decisões nas áreas de recrutamento, seleção e colocação. No entanto, Bass e Avolio (1993) argumentam que dada a importância que a cultura têm na organização, os líderes devem estar atentos aos valores, rituais, premissas e crenças da organização para que não dificulte os esforços nos casos de haver mudanças. Estes necessitam de modificar certos aspetos da cultura, quando é possível e onde é necessário, para que esta satisfaça as direções da liderança.

Para Kotter (2015), as características de liderança estão associadas à criação de uma visão com o objetivo de criar uma estratégia que corresponda a essa visão e à antecipação de oportunidades e perigos, mobilizando as pessoas por forma a ajudar a organização a progredir no futuro desejado. A Liderança pressupõe a conquista das mentes e dos corações dos trabalhadores, motivando-as e não as fazendo seguir apenas numa determinada direção, mas sim mover a organização com energia, paixão e com toda a criatividade que possa ter.

Enquanto Bass e Avolio abordam, esclarecem e definem a relação da cultura com a liderança, Kotter (2001) aborda a relação entre a gestão da organização e a sua liderança. Este define que a liderança se distingue totalmente daquilo que se caracteriza por gerir uma organização, apesar de ambas as realidades serem complementares. Kotter (2001) descreve que a gestão de uma organização lida com a complexidade desta, ao passo que a liderança lida com a mudança. Sem uma boa gestão acompanhada de práticas e procedimentos, a existência das empresas vê-se ameaçada. A gestão fornece consistência em certas dimensões chave das organizações, no caso da qualidade e rentabilidade dos seus produtos. Noutro prisma Kotter (2001), a liderança responde à necessidade de haver mudanças nas organizações para conseguirem sobreviver e continuarem a competir no ambiente instável dos mercados. Acrescenta ainda que a liderança consiste num conjunto de processos que adapta a organização a circunstâncias de mudança, definindo o futuro alinhado as pessoas sobre essa visão, inspirando-as fazendo com que esta elimine os obstáculos. As mudanças e os avanços tecnológicos, à concorrência internacional, à desregulamentação dos mercados, a sobre capacidade das indústrias de capital intensivo, a instabilidade dos cartéis de petróleo e as mudanças demográficas das forças de trabalho constituem algumas das razões pelas quais é necessário uma forte e coerente liderança para que seja possível responder às mudanças (Kotter, 2001).

Concluindo a visão de Kotter (2001) as diferentes funções que a gestão e a liderança exercem (lidar com a complexidade e lidar com a mudança, respetivamente) molda estas duas dimensões. Este autor apresenta três formas de combinar a gestão e a liderança de uma organização especificando as funções de cada uma:

1. As empresas gerem a sua complexidade mediante um plano e um orçamento, estipulando objetivos para o futuro, delineando os passos para os atingir e mobilizando os recursos para cumprir os planos traçados. A liderança neste caso constrói uma direção para a organização, desenvolvendo uma visão para o futuro através de estratégias que produzam os efeitos necessários para atingir essa visão.
2. De seguida, a gestão encarrega-se de desenvolver a capacidade de atingir o plano através da sua *staff*, criando uma estrutura com conjuntos de trabalho de acordo com os requerimentos do plano a executar, com pessoas qualificadas, comunicando o plano entre estas, delegando responsabilidades concebendo sistemas de avaliação e

monitorização das mesmas. A liderança perante esta situação deve ligar as pessoas, criando relações, fazendo-as captar as direções pretendidas pela organização através do seu compromisso.

3. Por fim, a gestão deve assegurar-se sobre o cumprimento do plano através do controlo e da resolução de problemas, monitorizando os resultados e comparando-os com que foi planeado, através de relatórios ou reuniões formais e informais, identificando os desvios planeando e resolvendo os problemas. Perante isto, a liderança para atingir os objetivos deve motivar e inspirar os seus trabalhadores, melhorando as necessidades, valores e emoções destes.

Yukl e Lepsinger (2005) afirmam que os líderes das organizações bem-sucedidas têm a habilidade de influenciar os três fatores chave determinantes na performance das empresas a eficiência, a adaptação e os recursos humanos. São referidas duas abordagens possíveis para influenciar estes três fatores segundo Yukl e Lepsinger (2005): a primeira baseia-se em utilizar comportamentos de liderança específicos, onde a eficiência é trabalhada através de um plano de tarefas orientadas a curto prazo, especificando nesse plano regras, tarefas e objetivos a ser atingidos, monitorizando essas atividades medindo a performance dos trabalhadores. A adaptação da organização ao ambiente externo pode ser conseguido através de comportamentos orientados para a identificação de oportunidades e ameaças, especificando o que é concerne à mudança articulando uma visão para o futuro, encorajando ideias inovadoras. Os recursos e as relações humanas podem ser incrementadas através do encorajamento, apoio, suporte, reconhecimento e *coaching*;

A segunda abordagem possível de influenciar os três fatores determinantes à performance, segundo Yukl e Lepsinger (2005) caracteriza-se pela liderança utilizar programas de gestão, sistemas, formas estruturais e iniciativas externas. Com isto, a eficiência é atingida através de programas de redução de custos ou melhoria de processos, bem como a estandardização ou especialização de funções no design de processos de trabalho ou subunidades. A adaptação pode ser melhorada através de programas de aprendizagem sobre as preferências dos consumidores e ações concorrentes, programas de encorajamento e formas estruturais, facilitando inovações e iniciativas externas para promover o crescimento e a diversificação (Yukl e Lepsinger, 2005). Os recursos humanos podem ser incrementados com programas de qualidade de trabalho e vida, através de

benefícios para os trabalhadores, tais como programas de desenvolvimento, fortalecimento e gestão de talentos. A autoridade para criar ou modificar estes programas normalmente cingem-se aos gestores do topo da organização, no entanto para o sucesso destes programas é necessário o apoio de todos os diferentes níveis de gestores da organização

Os vários tipos de comportamentos de liderança usados para influenciar a performance das equipas, unidades de trabalho ou até mesmo uma organização, encontram-se sintetizados na tabela da Taxonomia de Comportamentos Hierárquicos (Yukl (2012)). A tabela 1, expõe quatro meta-categorias (coluna da esquerda), cada uma apresenta um primeiro objetivo diferente mas todos são determinantes na performance de uma organização. Para o comportamento caracterizado pela orientação de tarefas, o objetivo primário é trabalhar de uma forma eficiente e confiável, no entanto para o comportamento caracterizado pela orientação de relações, o objetivo é melhorar a qualidade das relações e dos recursos humanos, o chamado capital humano. O comportamento que é orientado para a mudança, o objetivo primário caracteriza-se por melhorar e incrementar a inovação, a aprendizagem coletiva e adaptação da organização ao ambiente externo, enquanto o comportamento externo, o objetivo é adquirir as necessárias informações e fontes, promovendo e defendendo os interesses da organização e das equipas que a constituem.

Tabela 1

Taxonomia dos comportamentos hierárquicos

Fonte: Yukl (2012, p.68)

Orientação de Tarefas	Esclarecimento
	Planeamento
	Monitorização de operações
	Resolução do problema
Orientação de Relações	Suporte
	Desenvolvimento
	Reconhecimento
	Fortalecimento
Orientação das Mudanças	Defender a mudança
	Imaginar a mudança
	Encorajar a inovação
	Facilitar a aprendizagem coletiva
Externo	Rede

Externo	Monitorização externa
	Representar

Após a compreensão dos vários comportamentos que uma liderança pode desenvolver, descrevem-se de seguida os estilos de liderança possíveis de existir dentro de uma organização. Segundo Kuhnert e Lewis (1987), Bass e Avolio (1993), Conger e Kanungo (1994), Menon (2000), Waldman (2001) estes consideram os seguintes estilos:

1. A liderança transaccional, que ocorre quando um líder tem a iniciativa de criar uma relação com os seus subordinados com o propósito de criar uma troca de valor, esclarecendo-os sobre o retorno que têm as suas ações ou tarefas, sendo ambas as partes influenciadas. Os líderes transaccionais atuam de forma a reforçar a estrutura, os procedimentos, as normas, a estratégia e os valores existentes na organização.
2. A liderança transformacional, baseia-se num estilo de liderança que estabelece uma conformidade com os seus subordinados, com o objetivo de mudar crenças, valores e necessidades. Este estilo de liderança tem associado algumas características como a influência idealizada, a motivação inspiracional, a estimulação intelectual e a consideração individualizada. Este tipo de liderança proporciona à organização criatividade, persistência, energia, intuição e sensibilidade para as necessidades.
3. A liderança carismática, baseando-se no modelo criado por Conger, é um estilo de liderança que se caracteriza pela perceção dos subordinados sobre os comportamentos dos seus líderes. Esses comportamentos são interpretados como expressões de personalidade e de carisma, da mesma forma que esses comportamentos também refletem as orientações e de tarefas do indivíduo. Os líderes carismáticos distinguem-se dos demais pela capacidade de formular, agir e articular uma visão inspiradora, acompanhada de comportamentos e de ações que promovem a perceção de que estes e a sua missão são extraordinárias.

Ulrich (2009) aborda a liderança segundo cinco regras ou estilos mediante duas dimensões, a individual que se refere à orientação do líder em relação aos membros da organização e a organizacional que se refere à orientação do líder em relação aos objetivos organizacionais. Ulrich (2009) baseando-se nestas duas dimensões, define as seguintes cinco regras ou estilos de liderança: a primeira, prende-se por moldar o futuro consoante o estilo

do estratega; a segunda, baseia-se em fazer acontecer as coisas mediante o estilo de quem o executa; a terceira, dita que o empenho dos talentos da organização resulta da dimensão do gestor de talentos; a quarta, caracteriza-se pela dimensão do desenvolvimento dos recursos humanos que proporciona a construção da próxima geração na organização; a última e quinta regra, dita que a proficiência pessoal resulta do investimento que cada um faz em si próprio.

1.3. Marketing Interno

A Associação Americana de Marketing (AMA) em 1985 define o Marketing como o processo de planeamento e execução da conceção do preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais. Em 2007 a AMA redefine o marketing como a função de uma organização e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor aos clientes e para gerir a relação com estes por forma a beneficiar a organização e os seus acionistas (Gundlach e Wilkie, 2009). Por outro lado Kotler e Keller (2006) definem de forma simples o marketing como uma atividade que envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais de forma lucrativa.

Para que o marketing interno seja entendido é necessário também compreender segundo Kotler e Keller (2006), o marketing holístico que se traduz no desenvolvimento, no projeto e implementação de programas, processos e atividades de marketing, com o reconhecimento da amplitude e das interdependências dos seus efeitos., que se encontra esquematizado na figura 2, que incorpora o marketing de relacionamento, o marketing integrado, o marketing socialmente responsável e o marketing interno.



Figura 2

Dimensões do marketing holístico

Fonte: Kotler e Keller (2006)

Kotler e Keller (2006) o marketing interno é a tarefa de encontrar, treinar e motivar funcionários com capacidades que pretendam prestar um bom serviço aos clientes. Ambos realçam a ideia que não faz sentido promover um serviço sem a equipa estar preparada para fornecê-lo, e portanto o marketing interno deve acontecer em dois níveis: no primeiro nível exige-se que todas as funções de marketing (a força de vendas, a publicidade, o serviço ao cliente, a gestão do produto e a pesquisa de mercado) funcionem como um todo e interligadas. O segundo nível pretende-se que o marketing seja abraçado e difundido por todos os departamentos das organizações para que pensem como os clientes.

A visão e o modelo do marketing interno referido por Gronroos (1981) assenta sobre a ideia de que os funcionários necessitam de estar conscientes dos seus clientes e das vendas para que consigam aproveitar as oportunidades do marketing interativo, melhorando as qualidades dos serviços, aumentando as vendas e os lucros. Gronroos (1981) parte da ideia que os funcionários são uma parte integrante e importante no processo de produção e entrega de serviços, este modelo é conseguido através de uma gestão participativa providenciando apoio com recrutamentos, formações e práticas que proporcionam aos trabalhadores responsabilidades e autonomia de interação e contacto com o cliente, esperando que estes

umentem a sua satisfação profissional. Para isto, é necessário que os empregados sejam informados sobre as mudanças de natureza estratégica e de campanhas antes de serem lançadas para o mercado externo.

Para Berry e Parasuraman (1992) o marketing interno é uma atividade que atrai, desenvolve, motiva e retém empregados qualificados, através de empregos ou trabalhos “vendidos” como produtos que satisfazem as suas necessidades. O marketing interno é uma filosofia de tratamento de empregados como consumidores internos, bem como a estratégia de moldar o emprego ou trabalho como um produto que satisfaz as necessidades humanas.

O modelo do marketing interno de Berry (2002) baseia-se fundamentalmente em interpretar os trabalhadores como consumidores internos, fazendo com que estes se foquem nos seus serviços aumentando a qualidade da prestação dos mesmos. Sendo tratados como clientes, os trabalhadores são vistos como produtos da empresa e isto faz com que todas as suas necessidades e desejos tenham de ser satisfeitas. Esta visão envolve uma nova abordagem pelos recursos humanos das organizações, bem como técnicas de marketing de atração e retenção de funcionários orientados para os clientes (Berry, 2002).

Rafiq, Ahmed, Varey, e Lewis (2000) acrescentam um novo modelo que resulta da junção dos modelos de Berry (2002) e Gronroos (1981), argumentando que apesar dos modelos serem similares estão incompletos. Os mecanismos e os objetivos são um pouco diferentes, visto que o modelo de Berry (2002) não indica aquilo que pode ser usado para motivar os funcionários para além da abordagem do marketing, ao passo que o modelo de Gronroos (1981) ignora a abordagem do marketing. Com isto, Rafiq et al. (2000) criam o meta-modelo do marketing que realça os aspetos diferentes de cada modelo para conceber um mais complexo mas mais abrangente, focando conceitos como a satisfação dos funcionários, lealdade dos clientes e a gestão participativa, sublinhando que o trabalho precisa de atender às necessidades dos funcionários e que a comunicação entre o marketing e os empregados é essencial.

Porém, Foreman e Money (1995) questionam a aplicação do marketing interno nas organizações levantando questões sobre essa natureza. Afirmam que o marketing interno é um conceito limitado, maioritariamente aplicável em empresas que prestam serviços e que até mesmo nessas não é aplicado, cingindo-se a certos departamentos, grupos ou funções. Perante esta abordagem, Foreman e Money (1995) estipulam, consoante a aplicação e o foco,

quatro tipos de marketing interno: o tipo um, refere que o marketing interno é apenas aplicado em departamentos, funções ou grupos específicos; no tipo dois, o marketing interno é aplicado por um grupo específico por forma a responder a uma iniciativa da organização; o tipo três foca-se em grupos, departamentos e funções de marketing com projeção em toda a organização, como é o caso dos recursos humanos; por fim, o tipo quatro que se caracteriza no esforço de toda a organização em praticar atividades de marketing interno, assentando no modelo criado por Berry, tratando funcionários como clientes e trabalhos como produtos (Foreman e Money, 1995).

1.4. Performance Organizacional

A performance, a produtividade e a eficácia organizacional sempre foi um tema que motivou muitos economistas, gestores, filósofos e consultores a escreverem e investigarem este conceito, Lewin e Minton (1986) afirmam que apesar de toda estas pesquisas empíricas e teóricas não foi suficiente para criar um modelo universal que meça a performance das empresas. Os elementos tangíveis e intangíveis, segundo Carmeli e Tishler (2004) são cruciais e constituem valor para as organizações, apesar de os elementos intangíveis terem ganho outra importância por serem críticos na criação de vantagens competitivas. As capacidades de gestão, o capital humano, a percepção da reputação, as auditorias internas, as relações de trabalho e a cultura corporativa são seis fatores intangíveis, mencionados por Carmeli e Tishler (2004) que ganham cada vez mais peso estratégico para as organizações com influência na performance das mesmas. A existência de uma relação entre a cultura e o compromisso organizacional com a performance empresarial confirma-se, segundo Rashid, Sambasiva e Johari, (2003) dado que a motivação dos empregados é crucial e influência a performance da organização.

De acordo com McGee e Thomas (1986), Handa e Adas (1996), Short, Palmer e Ketchen (2003) os modelos e as abordagens que são usadas para perceber a eficácia de uma organização podem ser classificadas em três classes: a primeira abordagem refere-se às qualidades da organização, relacionando a performance da organização com as suas qualidades, tais como as suas características estruturais, culturais e estratégicas; a segunda abordagem refere-se ao conjunto de objetivos da organização, analisando o grau de realização de cada objetivo e o seu output como um indicador de performance; por último,

a terceira abordagem são os sistemas utilizados pela organização, analisando a performance dos *inputs*, transformações e *outputs* dos modelos e dos sistemas da organização.

Lamberti e Noci (2010) relativamente às organizações referem que se pode medir através de três sistemas ou especificações a sua performance: a tipologia do desempenho avaliado, a tipologia das medidas adotadas e o sistema de controlo e avaliação do desempenho, que segundo estas são escolhidas e adotadas mediante a abordagem feita pelos gestores e como estes atingem os seus objetivos. Por outro lado, Parmenter (2013) menciona quatro tipos de medição da performance: os indicadores chave de resultados, que fornecem uma visão sobre a performance da organização no seu passado e indica qual o papel da gestão como um fator crítico de sucesso; os indicadores de resultado, fornecem um sumário sobre uma área específica informando o staff sobre o que fizeram; os indicadores de performance, fornecem à *staff* da organização e à sua direção o que fazer; por último, os indicadores chave de performance informam o *staff* e a direção o que fazer para aumentar a performance da organização.

Portanto, um dos grandes e principais tópicos na gestão prende-se com a aplicação de métricas e a sua medição, que segundo Symons e Brown (2005) a literatura e várias publicações forenses revelam que as empresas se baseiam no Balance Scorecard articulando as métricas chave para cada uma das quatro perspetivas deste. No entanto, levanta-se questões sobre a seleção das métricas e citando Symons e Brown (2005), deve haver um balanço e uma complementaridade entre métricas de nível operacional e métricas de nível estratégico, com um carácter específico, medível, acionável, relevante e oportuno.

As métricas de marketing, segundo Ambler (2000) constituem um conjunto de medidas de diferentes aspetos sobre a força de uma marca e a sua performance de marketing com o objetivo de sincronizar essas medições com os objetivos estratégicos, providenciando um diagnóstico de informação às decisões de gestão de topo. Apesar de, Shaw e Merrick (2005) e Farris, Bendle, Pfeifer, Reibstein (2010) contribuírem para a evolução deste conceito das métricas de marketing a maior mudança na visão destes deveu-se a Gao (2010), afirmando que as métricas de marketing são indicadores de performance utilizados pelos gestores de topo das organizações para monitorizar e atingir o progresso de um negócio ou de uma unidade de negócio. De acordo com a literatura existem várias categorias de métricas e subjacente a estas as principais métricas de medição:

- Ambler e Riley (2000) definem como categorias de métricas o consumidor intermediário, o comportamento do consumidor, o consumidor comercial, o consumidor relativo, a invocação e as finanças, e como métricas respetivamente a qualidade percebida, o número de novos clientes, a satisfação do consumidor, a satisfação do consumidor relativo, o número de novos produtos e as margens brutas;
- Kumar (2004) define como categorias o produto, a marca, os canais, os consumidores e o mercado, e como métricas respetivamente a rentabilidade do produto, a consciência da marca, a penetração do canal, as reclamações do consumidor e a penetração do mercado;
- Farris et al (2010) estabelece como categorias de métricas as partilha de corações, mentes e mercados, as margens e os lucros, a gestão do portfólio do produto, a rentabilidade do cliente, a força de vendas e gestão de canais, a estratégia de preço, a promoção, a publicidade e métricas *web* e o marketing e as finanças, e como métricas respetivamente a lealdade, a margem unitária, o valor da marca, a vida útil do cliente, as vendas ou *pipeline* de vendas, o preço premium, o incremento de vendas, o custo por clique e o lucro líquido.

CAPÍTULO 2: METODOLOGIA E DADOS

Neste capítulo apresentam-se as hipóteses de investigação e o respetivo modelo conceptual decorrentes da revisão da literatura e que suportam os objetivos deste estudo. São referidas e explicadas as perspetivas dos autores que levaram à formulação das hipóteses e é exposto um esquema analítico do modelo em que se enquadram. De seguida apresentam-se os instrumentos de medida e os procedimentos estatísticos utilizados no estudo.

Esta investigação tem um carácter exploratório que utiliza métodos quantitativos para responder aos objetivos e hipóteses formuladas. Elaborou-se um modelo que equaciona as quatro vertentes desta investigação, considerando-se o método mais adequado para testar as hipóteses formuladas. Contudo, a lógica desta investigação é indutiva, partindo-se dos dados para a teoria, isto é, iniciando-se no particular e generalizando-se posteriormente.

2.1. Hipóteses de Investigação

Tendo em atenção o modelo de investigação proposto, formularam-se as seguintes hipóteses de investigação relativas a cada uma das dimensões analisadas:

– Marketing Interno

Kotler e Keller (2006) o marketing interno é a tarefa de encontrar, treinar e motivar funcionários com capacidades que pretendam prestar um bom serviço aos clientes.

H1a: O desenvolvimento do marketing interno influencia positivamente a performance organizacional

H1b: Os sistemas de recompensa do marketing interno influenciam positivamente a performance organizacional

H1c: A visão do marketing interno influencia positivamente a performance organizacional.

– Liderança

Bass e Avolio (1993) afirmam que a cultura de uma organização em grande parte é desenvolvida pela sua liderança, apesar da própria cultura poder afetar o desenvolvimento

da sua liderança. Estes autores explicam que existe uma constante interação entre a cultura e a liderança de uma organização. A liderança cria mecanismos para o desenvolvimento da cultura, normas e comportamentos dentro dos limites da cultura. Donde se formulam as seguintes hipóteses de investigação:

H2a: A liderança transformacional influencia positivamente a performance organizacional

H2b: A liderança transacional influencia positivamente a performance organizacional

– Cultura Organizacional

De acordo com diversos autores (Denison, 1984; Kilmann, 1985; Kotter, 1998; O'Reill, 2008), a cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de pressupostos, valores, atitudes e ideais que são adquiridas dentro da organização e que se refletem no pensamento, sentimento, e comportamento dos membros da mesma, mas também nos produtos não materiais das organizações

Sathe (1983) define o compromisso organizacional através das experiências e emoções dos trabalhadores em relação aos objetivos da organização, dado que os valores e crenças que compõem a cultura ajudam a gerar uma espécie de identificação.

Para O'Reill (2008) o compromisso organizacional caracteriza-se pelo sentido de envolvimento dos empregados no seu trabalho. A lealdade à crença e aos valores da organização são aspetos cruciais ao desenvolvimento da intensidade e dedicação dos trabalhadores.

H3: A cultura organizacional influencia positivamente a performance organizacional

2.2. Modelo Conceptual de Investigação

Dada a formulação das hipóteses de investigação resulta assim o modelo conceptual de investigação (figura 4), que demonstra e equaciona as variáveis independentes e o possível efeito destas na variável dependente. Este modelo esquematiza as três dimensões e

os respetivos fatores/constructos desta investigação, expressando as seis hipóteses de investigação.

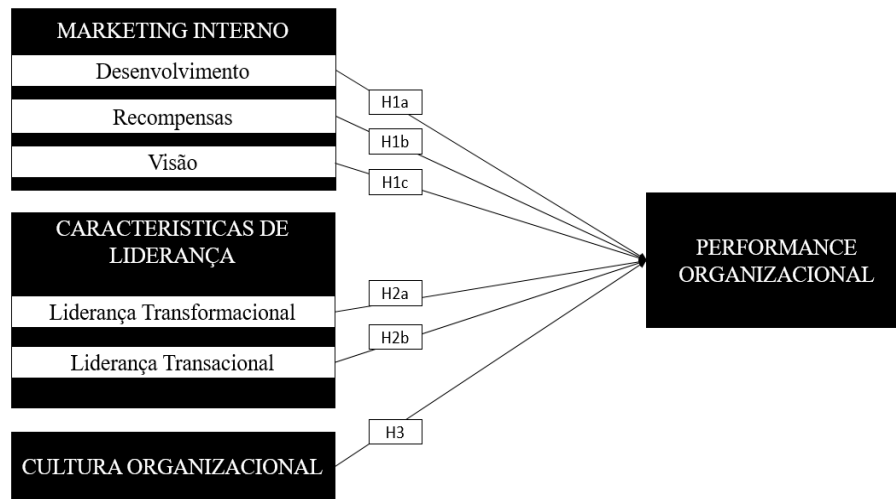


Figura 3
Modelo de investigação

2.3. Instrumentos de medida

A análise empírica desenvolveu-se com base num questionário elaborado no *software Google Docs*, distribuído de uma forma aleatória através de redes sociais e de várias pessoas que já se encontram empregadas em vários tipos de empresas. Posteriormente, estes questionários foram recolhidos e analisados.

O questionário encontra-se dividido em seis secções, onde a primeira se destina a apresentar o tema do questionário e o porquê desta investigação, bem como algumas informações sobre o seu preenchimento. A segunda secção é constituída com perguntas para fornecer uma informação sociodemográfica sobre os inquiridos, por forma a traçar um perfil da amostra deste questionário. A terceira secção trata do marketing interno, onde os inquiridos baseando-se no ambiente interno da organização/empresa onde trabalham devem classifica-la mediante as afirmações numa escala de Likert de 7 pontos (1 (discordo fortemente) a 7 (concordo fortemente)). A quarta secção corresponde de igual forma ao formato da secção anterior, mas aborda o conceito das características de liderança, onde se solicita que o inquirido classifica as afirmações numa escala de Likert de 5 pontos (1

(discordo totalmente) a 5 (concordo fortemente)) com base no perfil e personalidade do seu chefe ou líder. A quinta seção aborda a cultura organizacional, onde se pede ao inquirido que exponha o seu grau de concordância numa escala de Likert com 7 pontos (1 (discordo fortemente) a 7 (concordo fortemente)) para cada afirmação. A sexta e última seção é constituída por três questões que através do grau de concordância do inquirido, numa escala de Likert de 5 pontos (1 (muito insatisfeito) a 5 (muito satisfeito)), procura-se perceber a interpretação que este faz em relação à rentabilidade da sua empresa, o seu crescimento e a satisfação dos clientes.

Os itens e as escalas para cada dimensão do questionário e os respetivos autores estão explicitados nas seguintes tabelas:

– Marketing Interno

Tabela 2

Fatores e itens da escala do marketing interno

Dimensão	Fatores e itens	Autores
Marketing Interno	<p>Fator: Desenvolvimento</p> <p>Itens: MI_03: A sua empresa prepara os trabalhadores de maneira a que a performance dos mesmos seja a melhor? MI_04: Na sua empresa o desenvolvimento dos conhecimentos e as capacidades dos trabalhadores é um processo contínuo? MI_05: A sua empresa ensina o porquê dos trabalhadores terem de fazer as coisas e não apenas como as devem fazer?</p>	Adaptado de Berry e Parasuraman (1991);

	<p>MI_06: A sua empresa aprofunda questões sobre os trabalhadores para além da educação e do treino dos mesmos?</p> <p>MI_12: Na sua organização os trabalhadores são treinados para desenvolverem a melhor performance dos seus serviços?</p>	
	<p>Fator: Recompensas</p> <p>Itens: MI_07: Os sistemas de mensuração de performance e sistemas de recompensas da sua empresa encoraja os trabalhadores a trabalharem em equipa? MI_08: Os sistemas de mensuração de performance e sistemas de recompensas da sua empresa contribuem para a visão da mesma? MI_09: A sua empresa desenvolve a sua estratégia recolhendo e unindo dados dos trabalhadores para melhorar os postos de trabalho dos mesmos? MI_11: A sua organização premeia o esforço e o serviço dos trabalhadores?</p>	
	<p>Fator: Visão</p> <p>Itens: MI_01: A sua empresa fornece aos trabalhadores uma visão credível? MI_02: A visão da sua empresa é bem comunicada para os trabalhadores MI_10: A sua empresa comunica aos trabalhadores a importância da sua função e dos seus serviços?</p>	

– Características de liderança

Tabela 3

Fatores e itens da escala das características de liderança

Dimensão	Fatores e Itens	Autores
Características de Liderança	<p>Fator:</p> <p>Liderança Transformacional</p> <p>Itens:</p> <p>LI_01: Sinto-me bem junto dele</p> <p>LI_02: Fica satisfeito quando alcanço os padrões acordados quanto a um bom desempenho</p> <p>LI_03: Faz-me sentir que podemos alcançar os nossos objetivos sem a sua ajuda</p> <p>LI_04: Com ele adquire credibilidade ao desempenhar bem as minhas tarefas</p> <p>LI_06: Descobre aquilo que eu desejo e ajuda-me a consegui-lo</p> <p>LI_07: Quando se faz um bom trabalho, pode-se contar com o seu reconhecimento</p> <p>LI_08: Impõe respeito a toda a gente</p> <p>LI_09: Dá atenção pessoal aos colaboradores que parecem marginalizados</p> <p>LI_10: É para mim um modelo a seguir</p> <p>LI_11: Representa para mim um símbolo de êxito e de realização</p> <p>LI_12: Transmitiu-me novas formas de encarar as coisas que costumavam ser um enigma para mim</p> <p>LI_14: Estou pronto a confiar na sua capacidade e ponderação para superar qualquer obstáculo</p> <p>LI_16: É para nós uma fonte de inspiração</p>	Adaptado Bass (1985)

	<p>LI_17: Sinto orgulho em estar associado a ele</p> <p>LI_18: Identifica aquilo que é, de facto, importante que eu tenha em conta</p> <p>LI_19: As suas ideias levam-me a repensar algumas das minhas próprias ideias, que nunca tinha posto em questão</p> <p>LI_20: Torna-me capaz de pensar em velhos problemas de novas maneiras</p> <p>LI_21: Inspira lealdade</p> <p>LI_22: Aumenta o meu otimismo quanto ao futuro</p> <p>LI_23: Inspira lealdade para com a organização</p> <p>LI_24: Tenho uma fé absoluta nele</p> <p>LI_25: Estimula-nos com a sua visão, quanto à nossa capacidade de realização conjunta</p> <p>LI_26; Trata cada subordinado individualmente</p> <p>LI_28: Encoraja-me a exprimir as minhas próprias ideias e opiniões</p> <p>LI_32: Encoraja-me a ter em conta o ponto de vista do outro</p> <p>LI_34: Transmite-me um sentido de objetivo global</p> <p>LI_37: Sabe transmitir-me sentido de missão</p> <p>LI_38: Transmite entusiasmo aos que o rodeiam pelas tarefas a realizar</p>	
	<p>Fator:</p> <p>Liderança Transaccional</p> <p>Itens:</p> <p>LI_05: Garante-me que posso obter aquilo que pessoalmente desejo em troca do meu esforço</p> <p>LI_13: Refere-se bastante às perspetivas de promoção resultantes de um bom trabalho</p>	

	<p>LI_15: Aceita que eu continue a fazer tarefas da mesma forma que sempre fiz</p> <p>LI_27: Eu decido o que quero e ele ajuda-me a consegui-lo</p> <p>LI_29: Sempre que necessário posso negociar com ele quanto aos meios para obter aquilo que desejo realizar</p> <p>LI_30: Não me exige mais do que o essencial</p> <p>LI_31: Apenas me transmite aquilo que devo saber para desempenhar as minhas funções</p> <p>LI_33: Desde que as coisas corram bem, ele não tenta mudar nada</p> <p>LI_35: Diz-me o que devo fazer para poder ser recompensado pelo meu esforço</p> <p>LI_36: É sensível ao meu apoio expresso</p> <p>LI_39: Desde que não vá além da rotina, manifesta satisfação pelo meu trabalho</p> <p>LI_40: Posso tomar iniciativas, mas ele não me encoraja a tal</p> <p>LI_41: Há um acordo definido acerca do esforço que se espera que eu coloque no grupo e o que posso obter a partir dele</p>	
--	---	--

– Cultura organizacional

A escala utilizada para medir a cultura organizacional neste estudo é uma escala que assenta sobre o conceito de compromisso organizacional, não sendo possível através das pesquisas efetuadas a utilização de escalas completas que meçam a cultura organizacional de uma forma holística. A escolha de uma escala de compromisso organizacional foi baseada em alguns autores mencionados no enquadramento teórico, como por exemplo O'reill (2008) que explicam que o compromisso organizacional é um

fator determinante para a cultura de uma organização porque mede o envolvimento dos trabalhadores no seu trabalho, revelando a dedicação destes exprimindo assim a lealdade às crenças da organização.

Os itens assinalados com (*) indicam que o score de cada uma dos fatores foi calculado com base na soma dos scores de cada um dos itens de cada fator a dividir pelo número de itens do mesmo fator.

Tabela 4

Fatores e itens da escala da cultura organizacional

Dimensão	Fatores e Itens	Autores
Cultura Organizacional	<p>Fator:</p> <p>Cultura organizacional</p> <p>Itens:</p> <p>CO_01: Estou disposto a esforçar-me para além do normal para que a minha empresa seja bem sucedida.</p> <p>CO_02: Eu falo com os meus amigos e familiares sobre a minha empresa e referencio-a como um bom local para ter um emprego</p> <p>CO_03*: Eu sinto pouca lealdade para com a minha empresa</p> <p>CO_04: Para me manter na minha empresa eu aceitaria qualquer tipo de trabalho</p> <p>CO_05: Os meus valores e os valores da minha empresa são similares</p> <p>CO_06: Sinto-me orgulhoso de dizer aos outros que faço parte da minha empresa</p> <p>CO_07*: Considera que podia trabalhar noutra empresa diferente caso o tipo de trabalho fosse o mesmo</p> <p>CO_08: A sua empresa inspira-o da melhor maneira para que possa aumentar a sua performance no trabalho</p>	<p>Mowday, Steers, e Porter (1979)</p>

	<p>CO_09*: Pequenas mudanças na empresa faria com que abandona-se a mesma</p> <p>CO_10: Sente-se feliz por ter escolhido trabalhar na sua empresa em deterioramento de outras na altura em que considerou juntar-se a alguma organização</p> <p>CO_11*: Sente que não há nenhum ganho ou vantagem em continuar na empresa por um tempo indeterminado</p> <p>CO_12*: Muitas vezes considera difícil concordar com as políticas da sua empresa que se relacionam com os seus empregados</p> <p>CO_13: Eu importo-me realmente com o destino da minha empresa</p> <p>CO_14: Considero a melhor das possíveis empresas para trabalhar</p> <p>CO_15*: Ter decidido trabalhar para a sua empresa foi definitivamente um erro</p>	
--	--	--

– Performance Organizacional

A performance empresarial enquanto variável dependente define-se como variável independente, os *outputs* empresariais avaliados através de medidas de performance específicas. Para o efeito foram utilizadas três medidas, nomeadamente o crescimento das vendas, o retorno sobre as vendas e a satisfação do cliente.

Diversos autores argumentam que as organizações orientadas para o serviço apresentam, de um modo geral, resultados mais favoráveis relativamente a performance (Lytle *et al*, 2006).

Tabela 5

Itens da escala da performance organizacional

Dimensão	Itens	Autores
Performance Organizacional	<p>PO_01: Quão satisfeito se considera com a rentabilidade da sua empresa no último ano?</p> <p>PO_02: Quão satisfeito se considera com o crescimento das vendas desta empresa ao longo do último ano?</p> <p>PO_03: Globalmente, quão satisfeito considera estarem os clientes com o desempenho desta empresa ao longo do último ano?</p>	(Lytle <i>et al</i> , 2006).

2.4. Procedimentos estatísticos

Dado que se utilizaram os fatores propostos por cada uma das escalas utilizadas não se procedeu à realização de uma análise fatorial exploratória, analisando-se apenas a consistência interna de cada um desses fatores a partir do indicador *Alpha de Cronbach*. Para validar as hipóteses definidas no modelo de investigação realizou-se uma regressão linear múltipla, onde se utilizou o *software* IBM SPSS AMOS 20 para o tratamento dos dados.

Apresenta-se de seguida a descrição das técnicas indicadas:

2.4.1. Fiabilidade

A fiabilidade de cada fator correspondente a cada dimensão é dada através do *Alpha de Cronbach* que determina a consistência interna das respostas de um conjunto de variáveis correlacionadas entre si, que representam uma determinada dimensão. A consistência interna (reliability) sucede quando as correlações inter-variáveis forem altas, dando indícios de mensuração de uma mesma dimensão.

Deste modo, os fatores apresentam diferentes níveis de fiabilidade dependendo do valor do *alpha de cronbach* representados na tabela 6 as condições determinantes para esse efeito.

Tabela 6
Valores de referência de Alpha de Cronbach

Valor de Alpha	Fiabilidade
1 – 0,9	Muito boa
0,8 – 0,9	Boa
0,7 – 0,8	Média
0,6 – 0,7	Razoável
0,5 – 0,6	Má
< 0,5	Inaceitável

2.4.2. Regressão linear múltipla

Dada a utilização do modelo de regressão linear múltipla para a análise de dados desta investigação, utilizou-se o software IBM SPSS AMOS 20 para apurar os dados. A regressão define um conjunto de técnicas estatísticas usadas para modelar as relações entre variáveis e prever o valor de uma variável dependente a partir de um conjunto de variáveis independentes (Maroco, 2014). O modelo é representado matematicamente da seguinte forma:

$$Y_j = \beta_0 + \beta_1 X_{1j} + \dots + \beta_p X_{pj} + \varepsilon_j \quad (j = 1, \dots, n),$$

Em que Y é a variável independente, β_i os coeficientes de regressão, β_0 a ordenada na origem, β_i representa os declives parciais e ε_j os erros e os resíduos do modelo e reflete os erros da medição e a variação natural em Y .

A relação entre duas ou mais variáveis pode ser de dependência funcional (isto é, a magnitude da variável dependente é função da magnitude das variáveis independentes, mas

o contrario já não se aplica) ou de mera associação (isto é, nenhuma das variáveis pode ser tida como dependente da outra, mas apenas que elas variam em conjunto).

A inferência estatística sobre o modelo de regressão linear, o coeficiente de determinação, representado por R^2 é uma medida da dimensão do efeito das variáveis independentes sobre a variável dependente. O R^2 mede a proporção da variabilidade total que é explicada pelo modelo de regressão ($0 \leq R^2 \leq 1$) ou de modo equivalente, a proporção da variabilidade total de Y que é atribuível à dependência de Y de todos os X_i . Quando $R^2 = 0$, o modelo claramente não se ajusta aos dados. Quando $R^2 = 1$, o ajustamento é perfeito. O valor de R^2 que se considera produzir um ajustamento adequado é algo subjetivo. Para as ciências sociais valores de $R^2 > 0,5$ consideram-se já aceitável, ou mesmo bom, o ajustamento do modelo aos dados. No entanto, o coeficiente de determinação ajustado (R_a^2) pode ser usado como melhor estimador da qualidade do ajustamento e da dimensão do efeito, isto porque enquanto que a adição de uma nova variável ao modelo leva ao aumento de R^2 , o R_a^2 aumenta apenas se a adição da nova variável conduzir a um melhor ajustamento do modelo aos dados. Adicionalmente, R_a^2 é um melhor estimador do que ρ^2 (o coeficiente de determinação na população) do que R^2 . Assim, o R_a^2 é uma estimativa da variância da variável dependente explicada se o modelo tivesse sido obtido na população (em alternativa a uma amostra, representativa, dessa população). O R_a^2 é também interpretável como uma medida da capacidade de generalização do modelo para outras amostras da mesma população.

Este modelo implica a validação de cinco pressupostos (quatro referentes à análise de resíduos e um relativo à multicolinearidade):

- Análise de resíduos

Os erros ou resíduos do modelo servem para estimar os coeficientes de regressão linear e para validar os pressupostos de aplicação do modelo.

- Distribuição normal dos erros

O pressuposto da distribuição normal dos erros pode ser averiguado também graficamente através de um gráfico de probabilidade normal (Normal Probability Plot), onde no eixo das abcissas se representa a probabilidade observada acumulada dos erros e no eixo

das ordenadas se representa probabilidade acumulada que se observaria se os erros possuísem distribuição normal.

A análise gráfica dos resíduos serve também para identificar eventuais *outliers*, que são observações extremas, não características, que apresentam resíduos que são consideravelmente superiores, em valor absoluto, aos resíduos das outras observações (e.g., mais de dois desvios-padrão relativamente a média). Os efeitos dos *outliers* podem ser moderados se, se encontram no meio do domínio das observações, ou podem ser extremos se, se encontram próximos dos limites do domínio das observações. Isto é, o local onde se encontra o *outlier* determina a severidade da sua influência sobre a estimação dos coeficientes de regressão.

- Média nula

Os erros possuem distribuição normal de média nula ($\varepsilon_j \sim N(0, \sigma)$)

- Homocedasticidade

Os erros são variáveis aleatórias de variâncias constante, ($Cov(\varepsilon_k, \varepsilon_l) = 0$ ($k \neq l$; $k, l = 1, \dots, n$)), logo os erros são independentes.

- Independência dos resíduos

O pressuposto da independência pode-se testar se existe ou não correlação serial entre resíduos consecutivos, isto é, a magnitude de um resíduo não influencia a magnitude do resíduo seguinte. O teste durbin Watson (d) exprime a autocorrelação entre os erros ou resíduos do modelo de regressão linear. A estatística d toma valores entre 0 e 4 concluindo-se que:

- se $d \approx 2$, não existe autocorrelação entre resíduos;
- Para d muito menor que 2 existe correlção positiva;
- Para valores de d muito maiores que 2 existe autocorrelação negativa;

- Multicolinearidade

Quando as variáveis independentes estão fortemente correlacionadas entre si, condição designada de multicolinearidade, a análise do modelo de regressão ajustado pode ser

extremamente confuso e desprovido de significado. Em situações ótimas, as variáveis independentes não estão correlacionadas (ortogonais) e o modelo ajustado, bem como os coeficientes de regressão podem utilizar-se com fins inferenciais e de estimação.

Através do fator de inflação da variância, em que valores de VIF (variance inflation factor) superiores a 5 ou mesmo a 10, indicam problemas de estimação de β_i devido à presença de multicolinearidade nas variáveis independentes.

CAPÍTULO 3: ANÁLISE DE RESULTADOS

A análise dos dados e interpretação dos resultados obtidos surgem com o recurso ao *Statistical Package for Social Sciences* – SPSS versão 21, com o objetivo de verificar se existe um efeito positivo da cultura organizacional, do marketing interno e das características de liderança na performance organizacional. Para o efeito é aplicada uma regressão linear múltipla que visa, através de um vasto leque de técnicas estatísticas, predizer em que grau o desempenho organizacional/empresarial sucede (variável dependente) a partir de um conjunto de variáveis adjacentes (variáveis independentes). Numa primeira fase e de forma a contextualizar a análise, é efetuada uma caracterização da amostra, de seguida testa-se a fiabilidade e validade dos fatores e finalmente apresenta-se o teste do modelo conceptual de investigação e a validação dos seus pressupostos.

3.1. Características da amostra

A amostra desta investigação é composta por 83 elementos e para a sua caracterização utilizou-se algumas variáveis sociais como o género, a idade, as habilitações literárias, o número de anos em que o inquirido se encontra a trabalhar na empresa em que está empregado, a sua função, o número de empregados na empresa e o setor de atividade da mesma.

- **Género**

Relativamente a análise dos géneros (figura 5), dos 83 inquiridos 42 destes pertencem ao sexo masculino e 41 ao sexo feminino.

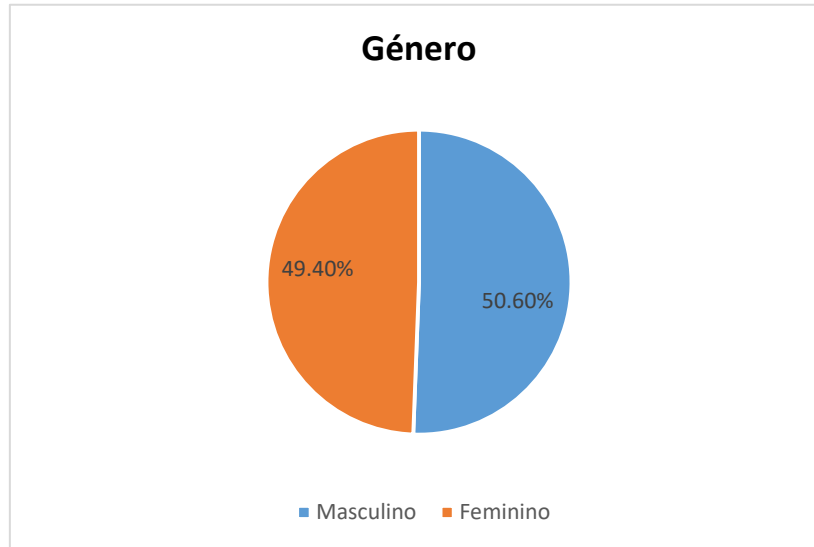


Figura 4

Distribuição dos gêneros

- Idades**

Em relação à idade da amostra desta investigação (tabela 7)., a média é de 43,36 anos mas os 55, 42 e 23 anos são as idades com maior frequência.

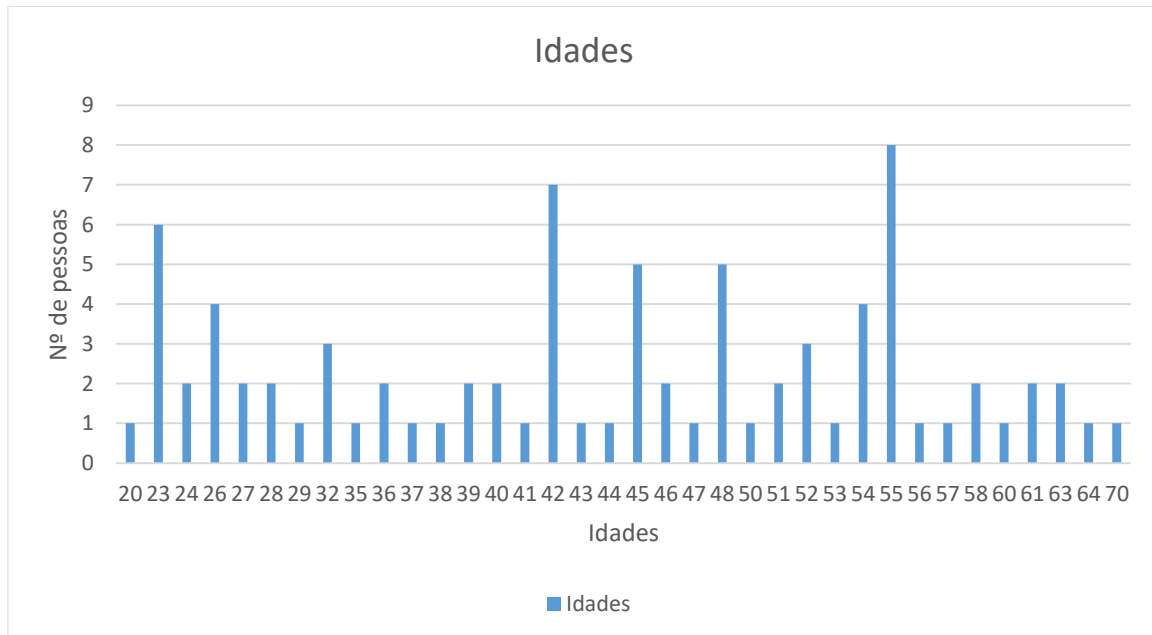


Figura 5

Distribuição das idades

- **Habilitações literárias**

No que diz respeito as habilitações literárias (figura 6), 40 dos 83 inquiridos têm uma licenciatura e é assim a habilitação literária com maior expressão nesta amostra.

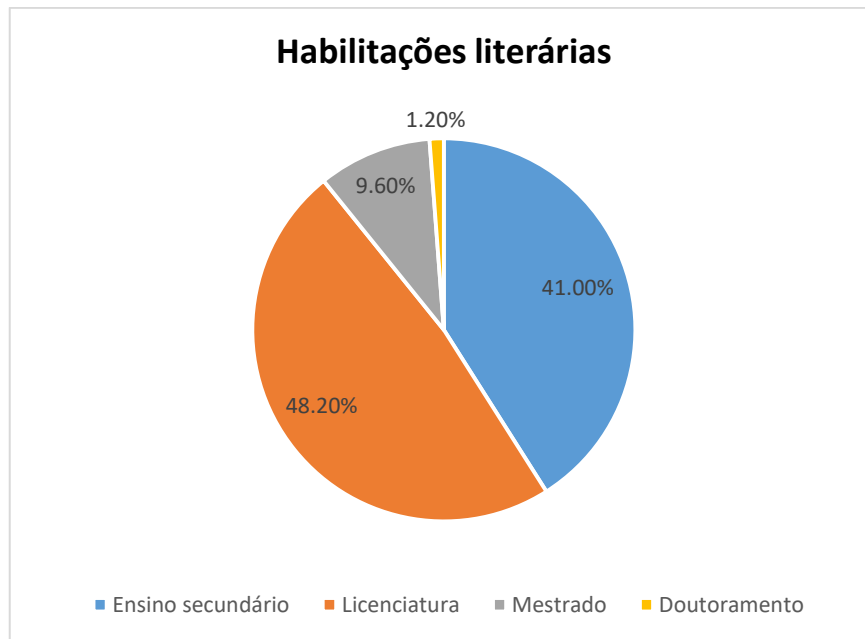


Figura 6

Distribuição das habilitações literárias

- **Número de anos na empresa**

Relativamente aos anos que os inquiridos se encontram nas suas empresas (figura 7), a média é de 16,63 anos.

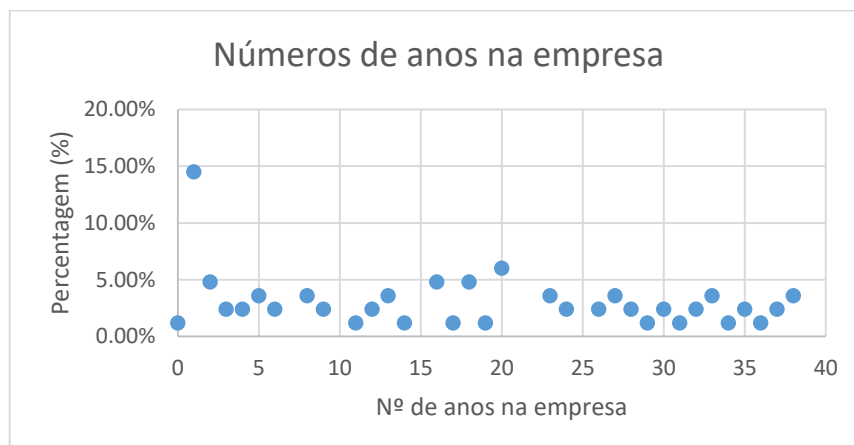


Figura 7

Distribuição do número de anos na empresa

- **Tipo de função**

Em relação ao tipo de função que cada inquirido desempenha na organização onde se encontra empregado (tabela 8), a função técnico superior é aquele que tem maior frequência correspondendo a 28% da amostra.

Tabela 7

Distribuição do tipo de função

	Frequência	Percentagem
Administrador/a	2	2,40 %
Administrativo/a	11	13,30 %
Direção	12	14,50 %
Técnico Superior	24	28,90 %
Técnico	19	22,90 %
Operário	5	6,00 %
Retalho	1	1,20 %
Consultor	1	1,20 %
Produtor	1	1,20 %
Funcionário	1	1,20 %
Vendedor	1	1,20 %
Estudante	1	1,20 %
Professor	2	2,40 %
Promotor	2	2,40 %
Total	83	100

- **Número de empregados na empresa**

No que diz respeito ao número de empregados existentes na empresa de cada inquirido (figura 8), apesar da maior das respostas se situar entre os zero e os dois mil empregados, nesta amostra a moda é de 250 trabalhadores e a média é de 558,49 trabalhadores.



Figura 8

Distribuição do número de empregados na empresa

- **Setores de atividades**

Relativamente ao setor de atividade (tabela 9), nesta amostra as atividades de informação e comunicação é o setor onde a maioria se encontra empregada correspondendo 32,50% da amostra.

Tabela 8

Distribuição dos setores de atividade

Setores de Atividade	Frequência	Porcentagem
Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	3	3,60 %
Construção	3	3,60 %
Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	4	4,80 %
Transportes e armazenagem	14	16,90 %
Actividades de informação e de comunicação	27	32,50 %
Actividades financeiras e de seguros	1	1,20 %
Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	5	6,00 %

Actividades administrativas e dos serviços de apoio	1	1,20 %
Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória	1	1,20 %
Educação	2	2,40 %
Actividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas	8	9,60 %
Outras atividades de serviços	14	16,90 %
Total	83	100%

3.2. Análise da Fiabilidade dos fatores

Dado que se optou por utilizar os fatores definidos pela escala utilizadas conforme descrito no capítulo da metodologia apresenta-se apenas a análise dos indicadores de fiabilidade com os valores de alpha de cronbach. Constatou-se ao analisar a tabela 10 que os valores de *Alpha de Cronbach* demonstram uma fiabilidade muito boa na maioria dos fatores, sendo apenas o fator cultura organizacional classificado como fiabilidade boa. Desta forma, valida-se a fiabilidade de todos os fatores desta investigação.

Tabela 9

Valores de Alpha de Cronbach dos fatores

Fatores	Alpha	Classificação
Desenvolvimento	0,926	Muito Boa
Sistemas de recompensas	0,926	Muito Boa
Visão	0,926	Muito Boa
Liderança Transformacional	0,986	Muito Boa
Liderança Transacional	0,986	Muito Boa
Cultura Organizacional	0,806	Boa

3.3. Análise do modelo de Regressão linear múltipla

Sendo um dos objetivos desta dissertação testar a relação do marketing interno, das características de liderança e da cultura organizacional na performance organizacional, após a formulação das hipóteses e do modelo que testa este efeito, importa conhecer quais são aquelas que influenciam a variável dependente (performance organizacional). Com base na fórmula da regressão linear expressa nos procedimentos estatísticos e com base na revisão da literatura e todo o raciocínio desenvolvido sobre este modelo, estima-se os seguintes parâmetros:

$$\begin{aligned} \text{Performance Organizacional} = & \alpha + \beta_1. \text{cultura organizacional} + \\ & \alpha + \beta_2. \text{liderança transformacional} + \\ & \alpha + \beta_3. \text{Liderança transacional} + \alpha + \beta_4. \text{desenvolvimento} + \\ & \alpha + \beta_5. \text{recompensas} + \alpha + \beta_6. \text{visão} \end{aligned}$$

De acordo com a tabela xx (anexo), o modelo de regressão apresenta os seguintes valores:

$$\begin{aligned} \text{Performance Organizacional} \\ = & 1,071 - 0,215. \text{cultura organizacional} + 1,071 \\ & - 0,123. \text{liderança transformacional} + 1,071 \\ & + 0,518. \text{Liderança transacional} + 1,071 - 0,032. \text{desenvolvimento} \\ & + 1,071 + 0,148. \text{recompensas} + 1,071 + 0,583. \text{visão} \end{aligned}$$

Seguidamente analisa-se os pressupostos, significância e qualidade do modelo.

3.3.1. Validação dos pressupostos

Apresenta-se a validação dos pressupostos do modelo de regressão linear múltipla desta investigação através da seguinte ordem: análise de resíduos e a multicolinearidade.

3.3.1.1. Análise de Resíduos

- Média Nula

Analisando a tabela de estatísticas residual (ver em anexos a parte dos outputs estatísticos do modelo de regressão linear) verifica-se a média nula, validando-se o proposto da média nula.

– **Homocedasticidade**

De acordo com a figura 9, analisando o gráfico da homocedasticidade das variáveis, é perceptível que os resíduos mantêm uma amplitude mais ou menos constante, de uma forma aleatória, sem nenhum padrão consistente. A variância das variáveis é constante, validando-se assim este pressuposto.

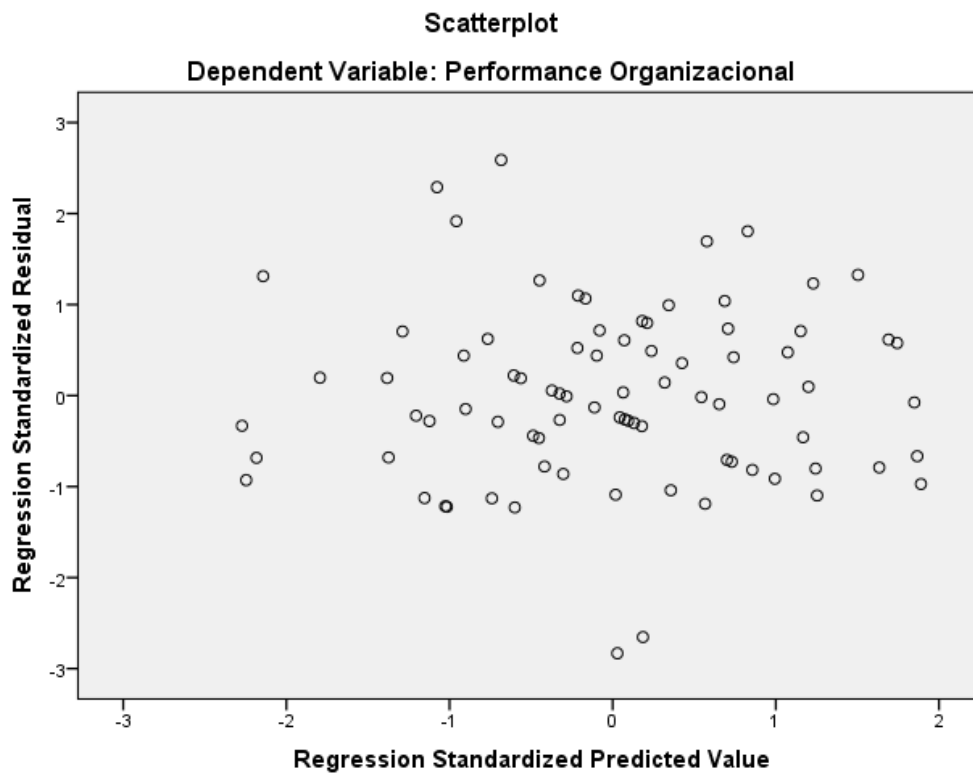


Figura 9

Homocedasticidade das variáveis

– **Distribuição normal dos erros**

No que diz respeito á análise da distribuição normal dos erros, o gráfico seguinte (figura 10) demonstra que a distribuição da variável performance organizacional apresenta

uma distribuição tendencialmente normal, com um desfasamento pouco acentuado da normalidade.

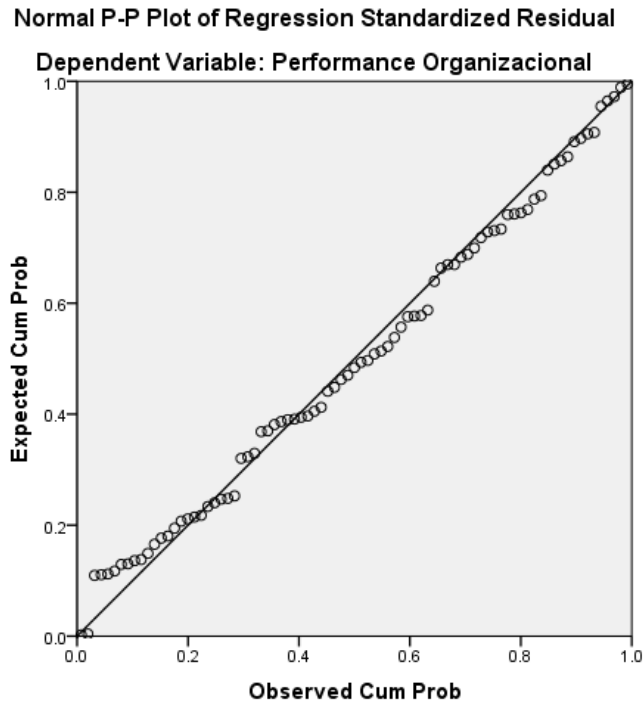


Figura 10
Distribuição normal dos erros

– **Independência dos erros**

A independência dos erros ou auto correlação das variáveis tem como objetivo avaliar a existência da independência entre as variáveis. Dado que o valor do teste de Durbin-Watson é de 1,630 ($1,6 < dw < 2,4$), cumprindo os requisitos de aceitação, não se rejeita a hipótese nula, significando deste modo não existir autocorrelação entre os resíduos.

Tabela 10

Valor de Durbin-Watson

Durbin-Watson
1,630

3.3.1.2. Multicolinearidade

O pressuposto da multicolinearidade serve como ferramenta para verificar se as variáveis independentes são linearmente independentes, ou seja que não se verifica a multicolinearidade. Analisando o VIF e sabendo que o valor considerado como limite acima do qual existe multicolinearidade é $VIF > 10$, verifica-se assim uma baixa multicolinearidade (tabela 12).

Tabela 11

Valores de tolerância e VIF dos fatores

Modelo (fatores)	Tolerância	VIF
Cultura Organizacional	0,609	1,643
Liderança Transformacional	0,157	6,388
Liderança Transacional	0,157	6,372
Desenvolvimento	0,270	3,707
Recompensas	0,293	3,410
Visão	0,402	2,491

3.3.2. Análise da significância do modelo

A avaliação da significância do modelo, recorrendo a Anova (tabela 13) verifica-se que o p-value (0,000) é menor que 0,001, concluindo-se que o modelo tem capacidade preditiva, sendo estatisticamente significativo.

Tabela 12

Anova

Modelo	Soma dos quadrados	Média dos Quadrados	F	Sig.
Regressão	54.857	9.143	6.880	0.000

Analisando a significância dos coeficientes (tabela 14) é perceptível que os fatores, cultura organizacional ($\beta = 0,215$; $p\text{-value}=0,289$), a liderança transformacional ($\beta = -0,123$; $p\text{-value} = 0,705$), a liderança transacional ($\beta = 0,518$; $p\text{-value} = 0,235$), o desenvolvimento ($\beta = -0,032$; $p\text{-value} = 0,869$) e as recompensas ($\beta = 0,148$; $p\text{-value} = 0,389$), não são estatisticamente significativos. Apenas o fator visão ($\beta = 0,583$; $p\text{-value} = 0,003$) é o único estatisticamente significativo.

Tabela 13

Valores dos coeficientes

Modelo (Fatores)	Beta	P-value
Cultura Organizacional	-0,215	0,289
Liderança Transformacional	-0,123	0,705
Liderança Transacional	0,518	0,235
Desenvolvimento	-0,032	0,869
Recompensas	0,148	0,389
Visão	0,583	0,003

Deste modo, o modelo de regressão linear múltipla pode ser redefinido mediante a seguinte fórmula:

$$Performance\ organizacional = 0,583\ vis\tilde{a}o$$

3.3.3. Parâmetros R^2

No seguimento da avaliação dos parâmetros, a dimensão do efeito das variáveis independentes sobre a variável dependente é tido em conta através do coeficiente de determinação R^2 ajustado que é igual a 0,301 (tabela 15), o que significa que a variação do fator visão explica em 30% a variação da performance organizacional.

Tabela 14

Dimensão dos efeitos das variáveis

R	R²	R² Ajustado
0,593	0,352	0,301

3.4. Considerações finais

Após a validação dos vários pressupostos da regressão linear múltipla, os resultados estatísticos conduzem à rejeição das hipóteses H1a, H1b, H2a, H2b e H3, e apenas à aceitação da hipótese H1c. Assim, o fator visão (H1c) é a variável independente que influencia positivamente a performance organizacional sendo estatisticamente viável afirmar que existe uma relação entre estes dois conceitos

Importa ainda analisar os diferentes valores de *beta* que os fatores apresentam (figura 11), no caso da dimensão do marketing interno o fator desenvolvimento, na dimensão das características de liderança o fator da liderança transformacional e na dimensão da cultura organizacional o fator cultura organizacional apresentam valores de *beta* negativos e isto explica possíveis impactos negativos destes fatores na performance organizacional. Os restantes fatores apresentam valores de *beta* positivos podendo assim representar impactos positivos na performance organizacional.

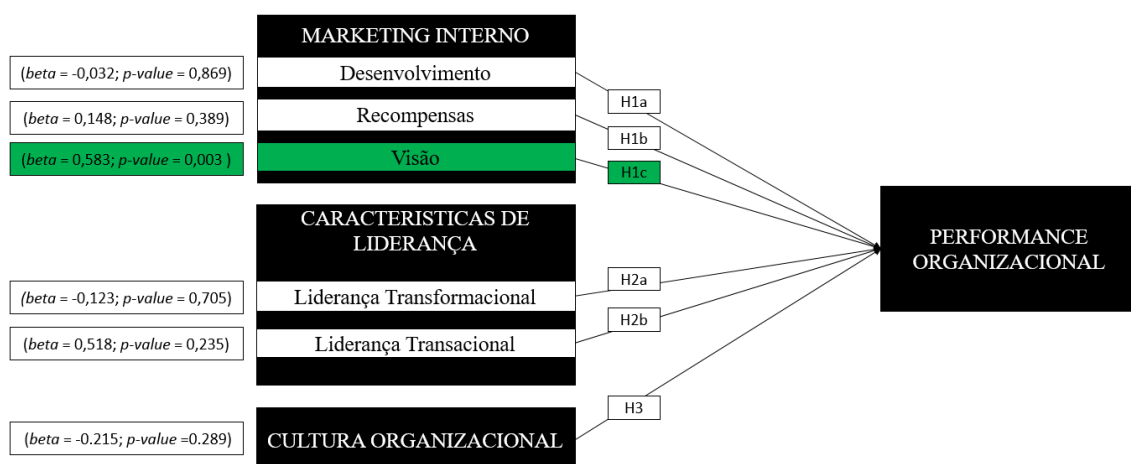


Figura 11

Modelo conceitual de investigação conclusivo

CAPÍTULO 4: CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E CONTRIBUTOS

A performance organizacional é o resultado de toda a conjuntura interna de uma empresa, maximizando os seus fatores críticos de sucesso e colmatando os pontos fracos com estratégias que exponenciem a sua produtividade. A combinação de várias dimensões do ambiente interno com o objetivo de tornar uma organização cada vez mais eficiente e eficaz constitui um dos principais objetivos desta investigação.

Com base no estudo elaborado e com a revisão da literatura sobre esta temática, formulou-se seis hipóteses de investigação e um modelo teórico. Estas foram criadas especificamente para o âmbito desta investigação, no entanto são baseadas em relações e combinações já formuladas e estudadas por outros autores. Neste sentido, de seguida apresentam-se as principais conclusões desta investigação, os contributos teóricos e práticos, as limitações e por fim sugestões para investigações futuras.

4.1. Principais conclusões

Verifica-se em termos generalistas que esta investigação conseguiu analisar os diversos objetivos específicos, explorando as diversas dimensões e os conceitos subjacentes, através da revisão da literatura e do modelo conceptual de investigação. Considera-se uma conclusão geral para este estudo a importância dos atributos do ambiente interno de uma organização, a sua gestão e toda a estrutura que a compõe.

Conclui-se através deste estudo que o fator visão pertencente à dimensão do marketing interno é o fator que exerce maior influência na performance organizacional, daí a não rejeição da hipótese de investigação H1a (a visão do marketing interno influencia positivamente a performance organizacional), como se constata na tabela 16. É possível assim confrontar este resultado com Waterman et. al (1980) que referem que a composição de uma organização rege-se por seis fatores (estratégia, estrutura, sistemas competências, estilo e *staff*) e por um sétimo elemento os *superordinate goals* que se caracterizam pelos objetivos de ordem elevada, razões pela qual a empresa for criada, os ditos “conceitos guia” ou conjunto de valores e aspirações. A visão trata-se assim de algo holístico no meio organizacional, interligada a todos os outros fatores que a compõe. Waterman et al (1980)

reforça a sua ideia argumentando que muitas das vezes esses objetivos de ordem elevada são abstratos mas devem ser passados de forma coerente para a organização, sendo a liderança da mesma a responsável por transmiti-los. Seguindo este raciocínio, neste estudo olhando para os valores de coeficiente de regressão, o fator de liderança transformacional apresenta um valor negativo ($\beta = -0.123$) ao contrário do fator de liderança transacional que apresenta um valor positivo ($\beta = 0,518$), apesar de ambas as hipóteses de investigação, H2a e H2b respetivamente, não serem suportadas (tabela 16). No entanto, dados estes indícios dos valores de β , é seguro supor que a liderança transacional poderá ter impactos positivos na performance organizacional, sendo o estilo de liderança com maior potencial para ser conjugado com o fator visão.

Tabela 15

Decisão sobre as hipóteses de investigação

Hipóteses	Designação	P-value	Decisão
Desenvolvimento	O desenvolvimento do marketing interno influencia positivamente a performance organizacional	0,869	Não suportada
Recompensas	Os sistemas de recompensas do marketing interno influenciam positivamente a performance organizacional	0,389	Não suportada
Visão	A visão do marketing interno influencia positivamente a performance organizacional	0,003	Suportada
Liderança Transformacional	A liderança transformacional influencia positivamente a performance organizacional	0,705	Não suportada
Liderança Transacional	A liderança transacional influencia positivamente a performance organizacional	0,235	Não suportada

Cultura Organizacional	A cultura organizacional influencia positivamente a performance organizacional	0,289	Não suportada
------------------------	--	-------	---------------

4.2. Contributos

Esta investigação ao estudar várias dimensões do ambiente interno de um organização, procurando perceber quais são as variáveis que influenciam a performance das mesmas, contribui assim em termos teóricos para o esclarecimento, debate e perícia da importância da harmonização/otimização de fatores internos dentro de uma organização. As várias dimensões abordadas neste estudo realçam também a importância do capital humano, a necessidade de compreensão deste recurso e refere algumas ferramentas e crenças que o permitem explorar de forma devida. Por outro lado, as várias dimensões abordadas têm um carácter constante, com diferentes sinais mediante a realidade estudada. Assim, este modelo abre portas para futuras investigações, na medida em que é possível incluir novos fatores e temáticas que estejam diretamente ligadas à performance de uma organização.

No que toca a contributos práticos, esta investigação desenvolveu um modelo que apresenta interesse uma vez que seja aplicado a uma única organização, analisando uma única realidade e ambiente. Desta aplicação poderá resultar vários indícios sobre o universo em estudo, revelando fatores críticos de sucesso e pontos fortes da realidade que se analisa, como por outro lado, poderá denunciar fraquezas desse ambiente, podendo-se assim acertar e melhorar certos fatores com influência na performance da organização.

4.3. Limitações

As limitações desta investigação começam pelo fato desta se tratar de um estudo exploratório, que procurou testar a relação ou a influência de diversas variáveis na performance organizacional, sem esperar nem definir um determinado resultado ou conclusão prática. No entanto, apesar desta característica a dimensão da amostra desta investigação também foi uma limitação para este estudo. O perfil dos inquiridos também foi

uma limitação, dado que estes pertencem a empresas completamente diferentes e distintas, com diferentes cargos e em diferentes setores de atividade.

Aponta-se como outra limitação desta investigação o possível enviesamento das respostas, designadamente na escala da cultura organizacional, dado que há itens na forma negativa procedendo-se à inversão dos valores e da classificação das escalas likert e por outro lado, o fato de ser uma escala de compromisso organizacional que mediu e recolheu a informação para este estudo correspondente à cultura organizacional. A escala utilizada neste estudo para medir a performance organizacional pede a perceção do inquirido em relação aquilo que é pedido, não se obtendo assim os valores reais.

4.4. Sugestões para investigações futuras

Após a explicação de todos os resultados obtidos com esta investigação e das conclusões apresentadas propõem-se assim para possíveis investigações futuras os seguintes pontos:

- A aplicação deste modelo a uma organização/empresa, por forma a obter resultados concretos de uma determinada realidade e ambiente, possibilitando analisar as dimensões com maior assertividade, detetando fraquezas ou fatores críticos de sucesso;
- Desenvolvimento de um modelo mais completo de fatores que pertençam ao ambiente interno de uma organização que exerçam uma influência direta na performance organizacional.

BIBLIOGRAFIA

Abbas, G., Khalily, M. T., & Riaz, M. N. (2016). Mediating Role of Work-Related Attitudes between Leadership Styles and Well-Being. *Pakistan Journal Of Commerce & Social Sciences*, 10(2), 257-273.

Ambler, T. (2000). *Marketing and the Bottom Line: The New Metrics of Corporate Wealth*. - London: FT Prentice Hall.

Ambler, T., Riley, D. (2000). *Marketing Metrics: A Review of Performance Measures in Use in the UK and Spain*. - Report No. 00-500, Cambridge, MA, Marketing Science Institute.

ARIKAN, C. L., & ENGİNOĞLU, D. (2016). How Elements of Corporate Culture Affect Overall Firm Performance. *International Journal Of Business Management & Economic Research*, 7(3), 680-689.

Bain, J.S. *Barriers to New Competition*. Harvard University Press, Cambridge, MA, 1956

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.

Barnes, B. R., Fox, M. T., & Morris, D. S. (2004). Exploring the Linkage between Internal Marketing, Relationship Marketing and Service Quality. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(5/6), 593-601. doi:10.1080/14783360410001680080

Berry, L. L. (2002). Relationship Marketing of Services- Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59.

Berry, L. L., & Parasuraman, A. ". (1992). Services Marketing Starts From Within. *Marketing Management*, 1(1), 24-34.

Boyce, A. S., Nieminen, L. R. G., Gillespie, M. A., Ryan, A. M., & Denison, D. R. (2015). Which comes first, organizational culture or performance? A longitudinal study of causal priority with automobile dealerships. *Journal of Organizational Behavior*, 36(3), 339–359.

Carmeli, A. and Tishler, A. (2004). The Relationships between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 25, No. 13, 1257-1278.

Caves, R. E. "Economic analysis and the quest for competitive advantage", AEA Papers and Proceedings, May, 1984, pp. 124-132.

Choi Sang, L., Lim Zhi, Y., & Tan Wee, C. (2016). Analysis of the Relationship between Leadership Styles and Affective Organizational Commitment. *International Journal Of Management, Accounting & Economics*, 3(10), 572-598.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal Of Organizational Behavior*, 15(5), 439-452.

Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal Of Organizational Behavior*, 21(7), 747.

Davis, S. M. (1983). Corporate Culture and Human Resource Management Two Keys to Implementing Strategy. *Human Resource Planning*, 6(3), 159-167.

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1989). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Theory and Some Preliminary Empirical Evidence. *Academy Of Management Best Papers Proceedings*, 168-172. doi:10.5465/AMBPP.1989.4980714

Dhingra, R., & Punia, B. K. (2016). Impact of Organizational Culture on Employees' Readiness to Change. *Journal of Management Research (09725814)*, 16(3), 135–147.

Dill, W. R. "Environment as na influence on managerial autonomy", *Administrative Science Quarterly*, 2, 1958, pp. 409-443

Dunne, P. A., Barnes, J. G., Varey, R. J., & Lewis, B. R. (2000). Part IV: Communication and service delivery: Chapter 12: Internal Marketing. *Internal Marketing: Directions For Management*, 192-220.

Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., Reibstein, D. J. (2010). *Marketing Metrics: 50+ Metrics Every Executive Should Master*, 2nd Edition. - New Jersey: Pearson Education, Inc.

Finney, S., & Scherrebeck-Hansen, M. (2010). Internal marketing as a change management tool: A case study in re-branding. *Journal of Marketing Communications*, 16(5), 325–344.

Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application. *Journal Of Marketing Management*, 11(8), 755-768.

French, W. L., & Bell, C. H. (1971). A Definition and History of Organization Development: Some Comments. *Academy Of Management Proceedings (00650668)*, 146-153. doi:10.5465/AMBPP.1971.4980975

Galbraith, J. *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley, Reading, MA, 1973

GHERASIM, D., & GHERASIM, A. (2014). Internal Marketing versus External Marketing. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 17(2), 108–113.

González-Romá, V. (2015). Organizational Climate and Culture. An Introduction to Theory, Research, and Practice. *Personnel Psychology*, 68(3), 703–706.

Grönroos, C. (1981) 'Internal Marketing: An Integral Part of Marketing Theory', in Donnelly, J.H. and George, W.E. (eds), *Marketing of Services*, Chicago: American Marketing Association Proceedings series, 236–8.

Gundlach, G. T., & Wilkie, W. L. (2009). The American Marketing Association's New Definition of Marketing: Perspective and Commentary on the 2007 Revision. *Journal Of Public Policy & Marketing*, 28(2), 259-264. doi:10.1509/jppm.28.2.259

Handa, V., & Adas, A. (1996). Predicting the level of organizational effectiveness: a methodology for the construction firm. *Construction Management & Economics*, 14(4), 341-352. doi:10.1080/014461996373412

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1981). So You Want To Know Your Leadership Style?. *Training & Development Journal*, 35(6), 34.

Hogg, G., Carter, S., & Dunne, A. (1998). Investing in People: Internal Marketing and Corporate Culture. *Journal of Marketing Management*, 14(8), 879–895.

Janjua, Q. R., Ahmad, H. M., & Afzal, A. (2014). The Impact of Internal Marketing and the Moderating Role of Organizational Culture on Nurse Job Satisfaction. *Journal of Business & Economics*, 6(2), 203–244.

Joseph, W. B. (1996). INTERNAL MARKETING BUILDS SERVICE QUALITY. *Journal of Health Care Marketing*, 16(1), 54–59.

Kilmann, R. H. (1985). Managing Your Organization's Culture. *Nonprofit World Report*, 3(2), 12-15.

KOSTOVSKI, N., BOJADJIEV, M., & BULDIOSKA, K. (2015). LEADERSHIP STYLES AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN MACEDONIAN COMPANIES. *Journal of Sustainable Development (1857-8519)*, 5(13), 33–44.

Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 79(11), 85-97.

Kotter, J. (2015). Q & A. *Rotman Management*, 86-90.

Kotler, J.P & Keller K.L (2006). *Administração de Marketing- 12º Edição* pg. 1-20.

Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy Of Management Review*, 12(4), 648-657. doi:10.5465/AMR.1987.4306717

Kumar, N. (2004). *Marketing as Strategy: Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation*. - Boston: Harvard Business School Press

Lamberti, L. & Noci, G. (2010). Marketing strategy and marketing performance measurement system: Exploring the relationship. *European Management Journal*, April 2010.

Lewin, A. Y., & Minton, J. W. (1986). DETERMINING ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS: ANOTHER LOOK, AND AN AGENDA FOR RESEARCH. *Management Science*, 32(5), 514-538.

Lorsch, J. and J. Morse. Organizations and their members: A contingency approach, Harper & Row, New York, 1974.

Lytle et al., (1998), “SERV*OR: a managerial measure of organizational service-orientation”, *Journal of Retailing*, Vol. 74 No. 4, p.455-89.

MacStravic, S. (2004). Internal Champions. *Marketing Health Services*, 24(4), 26-30.

Mason, E.S “Price and production policies of large-scale enterprise”, *American Economic Review*, 29 (March), 1939, p.p. 61-74

McGee J, Thomas H. 1986. Strategic groups: theory, research, and taxonomy. *Strategic Management Journal* 7 (2): 141 – 160.

MEIJU HUANG, & MEI-YEN CHEN. (2013). INTERNAL MARKETING, CUSTOMER ORIENTATION, AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: MODERATING EFFECTS OF WORK STATUS. *Psychological Reports*, 113(1), 180–198.

Milota, V., Mária, S., & Jozef, Ď. (2015). ORGANIZATIONAL CULTURE AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN MULTINATIONAL COMPANIES UNDER THE CONDITIONS OF INTERCULTURAL ENVIRONMENT. *Economic Processes Management*, (4), 56–71.

Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183–202.

Narteh, B., & Odoom, R. (2015). Does Internal Marketing Influence Employee Loyalty? Evidence From the Ghanaian Banking Industry. *Services Marketing Quarterly*, 36(2), 112–135.

Ogbonna, E., & Harris, L. C. (1998). Managing Organizational Culture: Compliance or Genuine Change?. *British Journal Of Management*, 9(4), 273

Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal Of Human Resource Management*, 11(4), 766-788. doi:10.1080/09585190050075114

O'Reilly, C. (2008). Corporations, Culture, and Commitment: MOTIVATION AND SOCIAL CONTROL IN ORGANIZATIONS. *California Management Review*, 50(2), 85-101. doi:10.2307/41166436

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Gupta, K. (2016). Don't Let Your Company Culture Just Happen. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2-7.

PARMENTER, D. (2013). Adapting performance. *Chartered Accountants Journal*, 92(6), 52-54.

Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.

Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219–232.

Rafiq, M., Ahmed, P. K., Varey, R. J., & Lewis, B. R. (2000). Part V: Developments: Chapter 13: A meta-model of internal marketing. *Internal Marketing: Directions For Management*, 221-237.

Rashid, Z.A., Sambasiva, M., and Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of Management Development*. Vol: 22, No: 8, 708-728.

Sasser, W. E., & Arbeit, S. P. (1976). Selling Jobs in the Service Sector. *Business Horizons*, 19(3), 61.

Sathe, V. (1983). Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action. *Organizational Dynamics*, 12(2), 4-23.

Schein, E. H. (1986). What You Need to Know About Organizational Culture. *Training & Development Journal*, 40(1), 30.

Scherer, F. *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Rand-McNally, Chicago, 1980.

Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1), 30-48.3

Shaw, R., Merrick, D. (2005). *Marketing Payback: Is your Marketing Profitable?* - London: Prentice Hall Financial Times

Shiu, Y.-M., & Yu, T.-W. (2010). Internal marketing, organisational culture, job satisfaction, and organisational performance in non-life insurance. *Service Industries Journal*, 30(6), 793–809.

Symons, C., & Brown, A. (2005). Where Do Metrics Come From?: A Metrics Sourcing Strategy. *Business Credit*, 107(10), 63.

Smith, A. M., & O’Sullivan, T. (2012). Environmentally responsible behaviour in the workplace: An internal social marketing approach. *Journal of Marketing Management*, 28(3–4), 469–493.

Short JC, Palmer TB, Ketchen DJ. 2003a. Multilevel influences on firm performance: insights from the resource-based view and strategic groups research. In *Research in Multi-Level Issues*, Vol. 2, Dansereau F, Yammarino FJ (eds). JAI Press: Greenwich, CT; 155 – 187.

Tannenbaum, R., & Massarik, F. (1957). LEADERSHIP: A FRAME OF REFERENCE. *Management Science*, 4(1), 1-19.

Ulrich, D., Smallwood, W., & Sweetman, K. (2009). *The Leadership code: Five rules to lead*. Boston: Harvard Business School Press.

Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). DOES LEADERSHIP MATTER? CEO LEADERSHIP ATTRIBUTES AND PROFITABILITY UNDER CONDITIONS OF PERCEIVED ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY. *Academy Of Management Journal*, 44(1), 134-143. doi:10.2307/3069341

Walker, R. C., & Aritz, J. (2015). Women Doing Leadership: Leadership Styles and Organizational Culture. *International Journal of Business Communication*, 52(4), 452–478.

Waterman Jr., R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Mckinsey Quarterly*, (3), 2-20.

Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S. K., & Dick, R. van. (2009). The Role of Leaders in Internal Marketing. *Journal of Marketing*, 73(2), 123–145.

Yafang Tsai. (2008). The relationship among learning organization, internal marketing and organizational commitment. *Proceedings for the Northeast Region Decision Sciences Institute (NEDSI)*, 56–61.

Yafang Tsai, & Shih-Wang Wu. (2012). INTERNAL MARKETING ESTABLISHES A CULTURE OF LEARNING ORGANIZATION. *Proceedings for the Northeast Region Decision Sciences Institute (NEDSI)*, 28–33.

Yaghoubi, N.-M., Salehi, M., & Moloudi, J. (2011). Improving Service Quality by Using Organizational Citizenship Behavior: Iranian Evidence. *Iranian Journal of Management Studies*, 4(2), 79–97.

Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy Of Management Perspectives*, 26(4), 66-85. doi:10.5465/amp.2012.0088

Yukl, G., & Lepsinger, R. (2005). Issues & observations: Improving performance through flexible leadership. *Leadership In Action*, 25(4), 23-24.

Živković, S., & Ivanova, T. (2016). ORGANIZATIONAL CULTURE AS ONE OF THE MAIN FACTORS FOR THE SUCCESSFUL SAFETY MANAGEMENT. *Serbian Journal of Management*, 11(1), 69–80.

ANEXOS

Anexo A: Questionário

INFORMAÇÃO SÓCIO-DEMOGRÁFICA

Esta secção tem como objetivo tipificar a amostra deste questionário para uma melhor coerência dos mesmos consoante o perfil dos inquiridos.

1. Género *

Marcar apenas uma oval.

- Masculino
 Feminino

2. Idade *

3. Habilitações Literárias *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Básico
 Ensino Secundário
 Licenciatura
 Mestrado
 Doutoramento

4. Número de anos na empresa *

5. Tipo de função *

Marcar apenas uma oval.

- Administrador/a
 Administrativo/a
 Direção
 Técnico Superior
 Técnico
 Operário
 Outra: _____

6. Número de empregados na empresa *

7. Setor de atividade da empresa *

Marcar apenas uma oval.

- Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca
- Indústrias extractivas
- Indústrias transformadoras
- Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio
- Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição
- Construção
- Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
- Transportes e armazenagem
- Alojamento, restauração e similares
- Actividades de informação e de comunicação
- Actividades financeiras e de seguros
- Actividades imobiliárias
- Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares
- Actividades administrativas e dos serviços de apoio
- Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória
- Educação
- Actividades de saúde humana e apoio social
- Actividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas
- Outras atividades de serviços

MARKETING INTERNO

Indique por favor o seu grau de concordância relativamente a cada uma das questões seguintes numa escala de 7 posições (1= "discordo totalmente"; 7= "concordo totalmente")

https://docs.google.com/forms/d/1DilXkYloqYCZmpVUxMcxO4oNRhgDn6sGEHKCCQbe_s8/edit

2/13

29/08/2017 QUESTIONÁRIO SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL, MARKETING INTERNO, LIDERANÇA E PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

8. A sua empresa fornece aos trabalhadores uma visão credível? *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
discordo fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo fortemente

9. A visão da sua empresa é bem comunicada para os trabalhadores? *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
discordo fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo fortemente

10. **A sua empresa prepara os trabalhadores de maneira a que a performance dos mesmos seja a melhor? ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo fortemente

11. **Na sua empresa o desenvolvimento dos conhecimentos e as capacidades dos trabalhadores é um processo contínuo? ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo fortemente

12. **A sua empresa ensina o porquê dos trabalhadores terem de fazer as coisas e não apenas como as devem fazer? ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo fortemente

13. **A sua empresa aprofunda questões sobre os trabalhadores para além da educação e do treino dos mesmos? ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo fortemente

14. **Os sistemas de mensuração de performance e sistemas de recompensas da sua empresa encoraja os trabalhadores a trabalharem em equipa? ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo fortemente

15. **Os sistemas de mensuração de performance e sistemas de recompensas da sua empresa contribuem para a visão da mesma? ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo fortemente

16. **A sua empresa desenvolve a sua estratégia recolhendo e unindo dados dos trabalhadores para melhorar os postos de trabalho dos mesmos? ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo fortemente

17. **A sua empresa comunica aos trabalhadores a importância da sua função e dos seus serviços? ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo fortemente

18. A sua organização premeia o esforço e o serviço dos trabalhadores? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo fortemente

19. Na sua organização os trabalhadores são treinados para desenvolverem a melhor performance dos seus serviços? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo fortemente

LIDERANÇA

Responda as questões desta secção com base no perfil e personalidade do seu chefe/líder.

Indique por favor o seu grau de concordância relativamente a cada uma das questões seguintes numa escala de 7 posições (1= "discordo totalmente"; 5= "concordo totalmente")

https://docs.google.com/forms/d/1DilXXYloqY CZmpV UxMcxO4oNRngDnfsGEHKCCQbe_a8/edit

4/13

29/08/2017 QUESTIONÁRIO SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL, MARKETING INTERNO, LIDERANÇA E PERFORMANCE ORGANIZACIONAL...

20. Sinto-me bem junto dele *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

21. Fica satisfeito quando alcanço os padrões acordados quanto a um bom desempenho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

22. Faz-me sentir que podemos alcançar os nossos objetivos sem a sua ajuda *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

23. Com ele adquire credibilidade ao desempenhar bem as minhas tarefas *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

24. Garante-me que posso obter aquilo que pessoalmente desejo em troca do meu esforço *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

25. Descobre aquilo que eu desejo e ajuda-me a consegui-lo *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

26. Quando se faz um bom trabalho, pode-se contar com o seu reconhecimento *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

https://docs.google.com/forms/d/1DilXXYloqY CZmpV UxMxO4oNRhgDn6sGEHKCCQbe_a8/edit

5/13

29/08/2017 QUESTIONÁRIO SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL, MARKETING INTERNO, LIDERANÇA E PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

27. Impõe respeito a toda a gente *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

28. Dá atenção pessoal aos colaboradores que parecem marginalizados *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

29. É para mim um modelo a seguir *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

30. Representa para mim um símbolo de êxito e de realização *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

31. Transmitiu-me novas formas de encarar as coisas que costumavam ser um enigma para mim *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

32. Refere-se bastante às perspectivas de promoção resultantes de um bom trabalho *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

33. Estou pronto(a) a confiar na sua capacidade e ponderação para superar qualquer obstáculo *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

34. Aceita que eu continue a fazer tarefas da mesma forma que sempre fiz *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

35. É para nós uma fonte de inspiração *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

36. Sinto orgulho em estar associado a ele *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

37. Identifica aquilo que é, de facto, importante que eu tenha em conta *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

38. As suas ideias levam-me a repensar algumas das minhas próprias ideias, que nunca tinha posto em questão *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

39. Torna-me capaz de pensar velhos problemas de novas maneiras *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

40. Inspira lealdade *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

https://docs.google.com/forms/d/1DiIXkYioqYCZnpVUxMcxO4oNRhgDn6sGEHKCCQbe_a8/edit

7/13

29/08/2017 QUESTIONÁRIO SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL, MARKETING INTERNO, LIDERANÇA E PERFORMANCE ORGANIZACIO...

41. Aumenta o meu otimismo quanto ao futuro *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

42. Inspira lealdade para com a organização *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

43. Tenho uma fé absoluta nele *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

44. Estimula-nos com a sua visão, quanto à nossa capacidade de realização conjunta *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

45. Trata cada subordinado individualmente *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

46. Eu decido o que quero e ele ajuda-me a consegui-lo *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

47. Encoraja-me a exprimir as minhas próprias ideias e opiniões *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

48. **Sempre que necessário posso negociar com ele quanto aos meios para obter aquilo que desejo realizar ***
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

49. **Não me exige mais do que o essencial ***
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

50. **Apenas me transmite aquilo que devo saber para desempenhar as minhas funções ***
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

51. **Encoraja-me a ter em conta o ponto de vista do outro ***
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

52. **Desde que as coisas corram bem, ele não tenta mudar nada ***
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

53. **Transmite-me um sentido de objetivo global ***
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

54. **Diz-me o que devo fazer para poder ser recompensado pelo meu esforço ***
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

https://docs.google.com/forms/d/1DilXKYoqYCZmpVUxMcxO4oNRhgDn6sGEHKOCQbe_a8/edit

9/13

29/08/2017 QUESTIONÁRIO SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL, MARKETING INTERNO, LIDERANÇA E PERFORMANCE ORGANIZACIO ...

55. **É sensível ao meu apoio expresso ***
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

56. **Sabe transmitir-me sentido de missão ***
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

57. **Transmite entusiasmo aos que o rodeiam pelas tarefas a realizar ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5				
discordo totalmente		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente	

58. **Desde que não vá além da rotina, manifesta satisfação pelo meu trabalho ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5				
discordo totalmente		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente	

59. **Posso tomar iniciativas, mas ele não me encoraja a tal ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5				
discordo totalmente		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente	

60. **Há um acordo definido acerca do esforço que se espera que eu coloque no grupo e o que posso obter a partir dele ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5				
discordo totalmente		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente	

CULTURA ORGANIZACIONAL

Indique por favor o seu grau de concordância relativamente a cada uma das questões seguintes numa escala de 7 posições (1= "discordo totalmente"; 7= "concordo totalmente")

61. **Estou disposto a esforçar-me para além do normal para que a minha empresa seja bem sucedida ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7			
discordo fortemente		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo fortemente	

https://docs.google.com/forms/d/1DilXkYloqYCZmpVUxMxO4oNRhgDnfsGEHKCCQbe_a8/edit

10/13

29/08/2017 QUESTIONÁRIO SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL, MARKETING INTERNO, LIDERANÇA E PERFORMANCE ORGANIZACIO...

62. **Eu falo com os meus amigos e familiares sobre a minha empresa e referencio-a como um bom local para ter um emprego ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7			
discordo fortemente		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo fortemente	

63. **Eu sinto pouca lealdade para com a minha empresa ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7			
discordo fortemente		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo fortemente	

64. Para me manter na minha empresa eu aceitaria qualquer tipo de trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo fortemente

65. Os meus valores e os valores da minha empresa são similares? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo fortemente

66. Sinto-me orgulhoso de dizer aos outros que faço parte da minha empresa? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo fortemente

67. Considera que podia trabalhar noutra empresa diferente caso o tipo de trabalho fosse o mesmo? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo fortemente

68. A sua empresa inspira-o da melhor maneira para que possa aumentar a sua performance no trabalho *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
discordo fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo fortemente

69. Pequenas mudanças na empresa fariam com que abandona-se a mesma *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
discordo fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo fortemente

70. Sente-se feliz por ter escolhido trabalhar na sua empresa em deterioramento de outras na altura em que considerou juntar-se a alguma organização *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
discordo fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo fortemente

71. Sente que não há nenhum ganho ou vantagem em continuar na empresa por um tempo indeterminado *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
discordo fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo fortemente

72. Muitas vezes considera difícil concordar com as políticas da sua empresa que se relacionam com os seus empregados *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
discordo fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo fortemente

73. Eu importo-me realmente com o destino da minha empresa *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
discordo fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo fortemente

https://docs.google.com/forms/d/1DilXXYioqYCZmpVUxMcxO4oNRhgDn6sGEHKCCQbe_a8/edit

12/13

29/08/2017 QUESTIONÁRIO SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL, MARKETING INTERNO, LIDERANÇA E PERFORMANCE ORGANIZACIONAL...

74. Considero a melhor das possíveis empresas para trabalhar *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
discordo fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo fortemente

75. **Ter decidido trabalhar para sua empresa foi definitivamente um erro meu ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
discordo fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo fortemente

PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

Indique por favor o seu grau de concordância relativamente a cada uma das questões seguintes numa escala de 7 posições (1= "discordo totalmente"; 7= "concordo totalmente")

76. **Quão satisfeito se considera com a rentabilidade da sua empresa no último ano? ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
muito insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muito satisfeito

77. **Quão satisfeito se considera com o crescimento das vendas desta empresa ao longo do último ano? ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
muito insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muito satisfeito

78. **Globalmente, quão satisfeito considera estarem os clientes com o desempenho desta empresa ao longo do último ano? ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
muito insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muito satisfeito

ANEXO B: Outputs estatísticos do *software* SPSS

– B1: Regressão linear múltipla

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Performance Organizacional	4.2410	1.37861	83
Cultura Organizacional	4.4851	.81099	83
Liderança Transformacional	3.2285	.99380	83
Liderança Transaccional	3.0120	.74274	83
Desenvolvimento	4.0747	1.25667	83
Recompensas	3.3855	1.37724	83
Visão	4.4618	1.07677	83

Correlations

		Performance Organizacional	Cultura Organizacional	Liderança Transformacional
Pearson Correlation	Performance Organizacional	1.000	.254	.358
	Cultura Organizacional	.254	1.000	.477
	Liderança Transformacional	.358	.477	1.000
	Liderança Transaccional	.377	.530	.906
	Desenvolvimento	.455	.397	.633
	Recompensas	.498	.400	.521
	Visão	.550	.500	.431
	Sig. (1-tailed)	Performance Organizacional	.	.010
Cultura Organizacional		.010	.	.000
Liderança Transformacional		.000	.000	.
Liderança Transaccional		.000	.000	.000
Desenvolvimento		.000	.000	.000
Recompensas		.000	.000	.000
Visão		.000	.000	.000
N		Performance Organizacional	83	83
	Cultura Organizacional	83	83	83
	Liderança Transformacional	83	83	83
	Liderança Transaccional	83	83	83
	Desenvolvimento	83	83	83
	Recompensas	83	83	83
	Visão	83	83	83

Correlations

		Liderança Transaccional	Desenvolvimento	Recompensas	Visão
Pearson Correlation	Performance Organizacional	.377	.455	.498	.550
	Cultura Organizacional	.530	.397	.400	.500
	Liderança Transformacional	.906	.633	.521	.431
	Liderança Transaccional	1.000	.581	.535	.402
	Desenvolvimento	.581	1.000	.801	.683
	Recompensas	.535	.801	1.000	.706
	Visão	.402	.683	.706	1.000
	Sig. (1-tailed)	Performance Organizacional	.000	.000	.000
Cultura Organizacional		.000	.000	.000	.000
Liderança Transformacional		.000	.000	.000	.000
Liderança Transaccional		.	.000	.000	.000
Desenvolvimento		.000	.	.000	.000
Recompensas		.000	.000	.	.000
Visão		.000	.000	.000	.
N		Performance Organizacional	83	83	83
	Cultura Organizacional	83	83	83	83
	Liderança Transformacional	83	83	83	83
	Liderança Transaccional	83	83	83	83
	Desenvolvimento	83	83	83	83
	Recompensas	83	83	83	83
	Visão	83	83	83	83

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Visão, Liderança Transaccional, Cultura Organizacional, Recompensas, Desenvolvimento, Liderança Transformacional ^b		Enter

a. Dependent Variable: Performance Organizacional

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	.593 ^a	.352	.301	1.15275	.352	6.880

Model Summary^b

Model	Change Statistics			Durbin-Watson
	df1	df2	Sig. F Change	
1	6	76	.000	1.630

a. Predictors: (Constant), Visão, Liderança Transaccional, Cultura Organizacional, Recompensas, Desenvolvimento, Liderança Transformacional

b. Dependent Variable: Performance Organizacional

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	54.857	6	9.143	6.880	.000 ^b
	Residual	100.991	76	1.329		
	Total	155.847	82			

a. Dependent Variable: Performance Organizacional

b. Predictors: (Constant), Visão, Liderança Transaccional, Cultura Organizacional, Recompensas, Desenvolvimento, Liderança Transformacional

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.071	.807		1.328	.188
	Cultura Organizacional	-.215	.201	-.126	-1.068	.289
	Liderança Transformacional	-.123	.324	-.089	-.380	.705
	Liderança Transaccional	.518	.433	.279	1.197	.235
	Desenvolvimento	-.032	.195	-.029	-.165	.869
	Recompensas	.148	.171	.148	.866	.389
	Visão	.583	.187	.456	3.126	.003

 Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Cultura Organizacional	.609	1.643
	Liderança Transformacional	.157	6.388
	Liderança Transaccional	.157	6.372
	Desenvolvimento	.270	3.707
	Recompensas	.293	3.410
	Visão	.402	2.491

a. Dependent Variable: Performance Organizacional

 Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Cultura Organizacional	Liderança Transformacional
1	1	6.786	1.000	.00	.00	.00
	2	.096	8.399	.05	.02	.00
	3	.061	10.590	.06	.02	.10
	4	.021	17.944	.00	.09	.00
	5	.018	19.686	.47	.04	.03
	6	.013	22.848	.29	.78	.02
	7	.005	35.418	.13	.05	.85

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Variance Proportions			
		Liderança Transaccional	Desenvolvimento	Recompensas	Visão
1	1	.00	.00	.00	.00
	2	.00	.03	.22	.00
	3	.03	.00	.01	.06
	4	.02	.59	.54	.04
	5	.00	.08	.11	.61
	6	.01	.24	.02	.24
	7	.94	.06	.11	.05

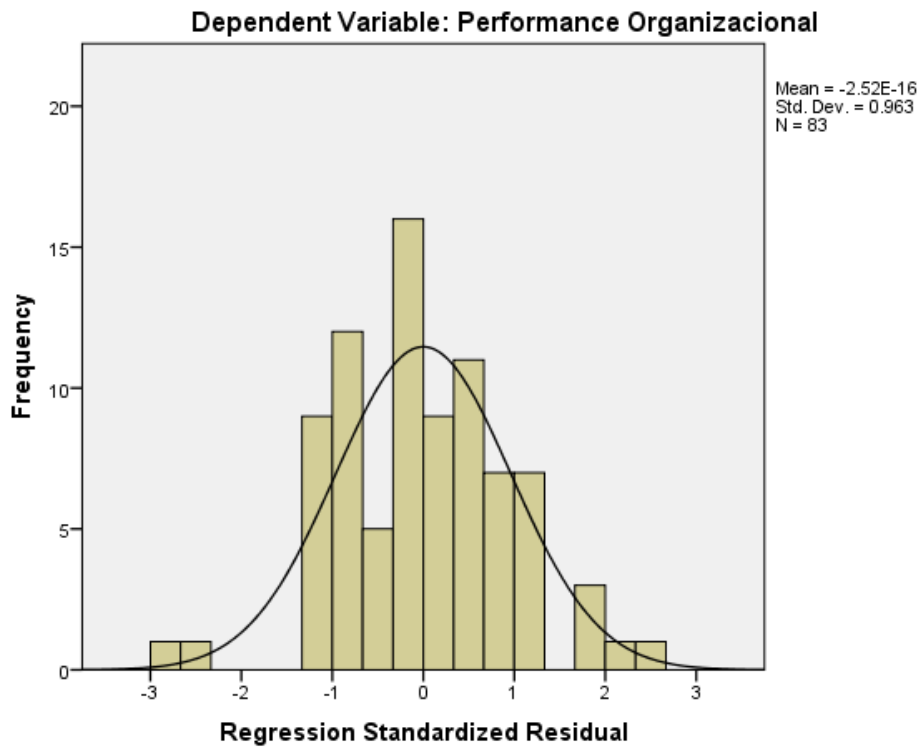
a. Dependent Variable: Performance Organizacional

Residuals Statistics^a

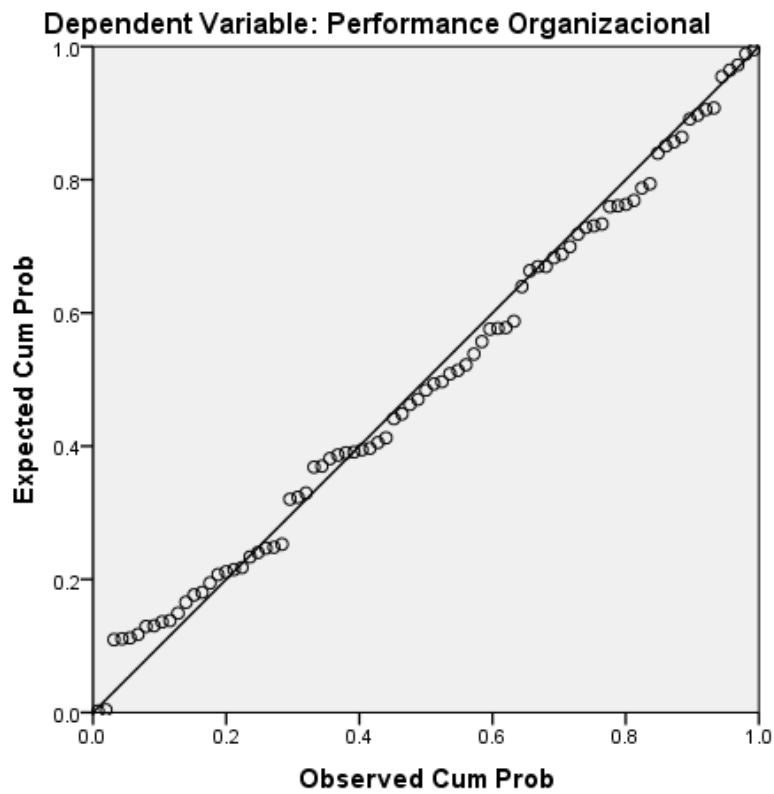
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.3825	5.7866	4.2410	.81792	83
Std. Predicted Value	-2.272	1.890	.000	1.000	83
Standard Error of Predicted Value	.169	.659	.320	.099	83
Adjusted Predicted Value	2.1279	5.9764	4.2477	.82273	83
Residual	-3.26430	2.98463	.00000	1.10977	83
Std. Residual	-2.832	2.589	.000	.963	83
Stud. Residual	-2.925	2.715	-.003	1.018	83
Deleted Residual	-3.71678	3.28153	-.00670	1.24442	83
Stud. Deleted Residual	-3.085	2.838	-.003	1.038	83
Mahal. Distance	.767	25.825	5.928	4.693	83
Cook's Distance	.000	.287	.018	.045	83
Centered Leverage Value	.009	.315	.072	.057	83

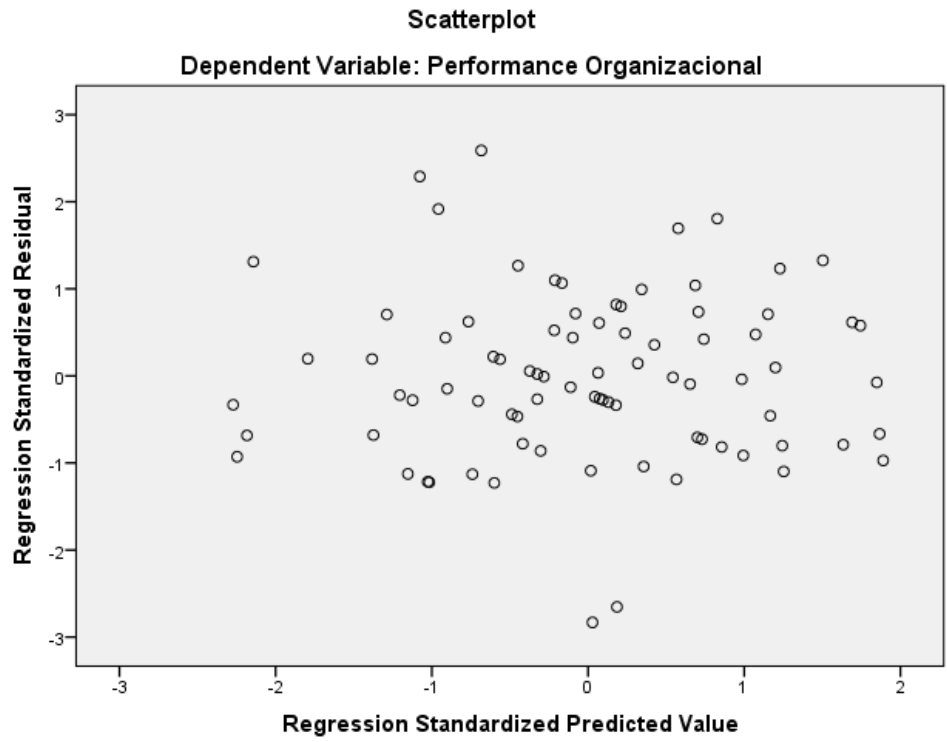
a. Dependent Variable: Performance Organizacional

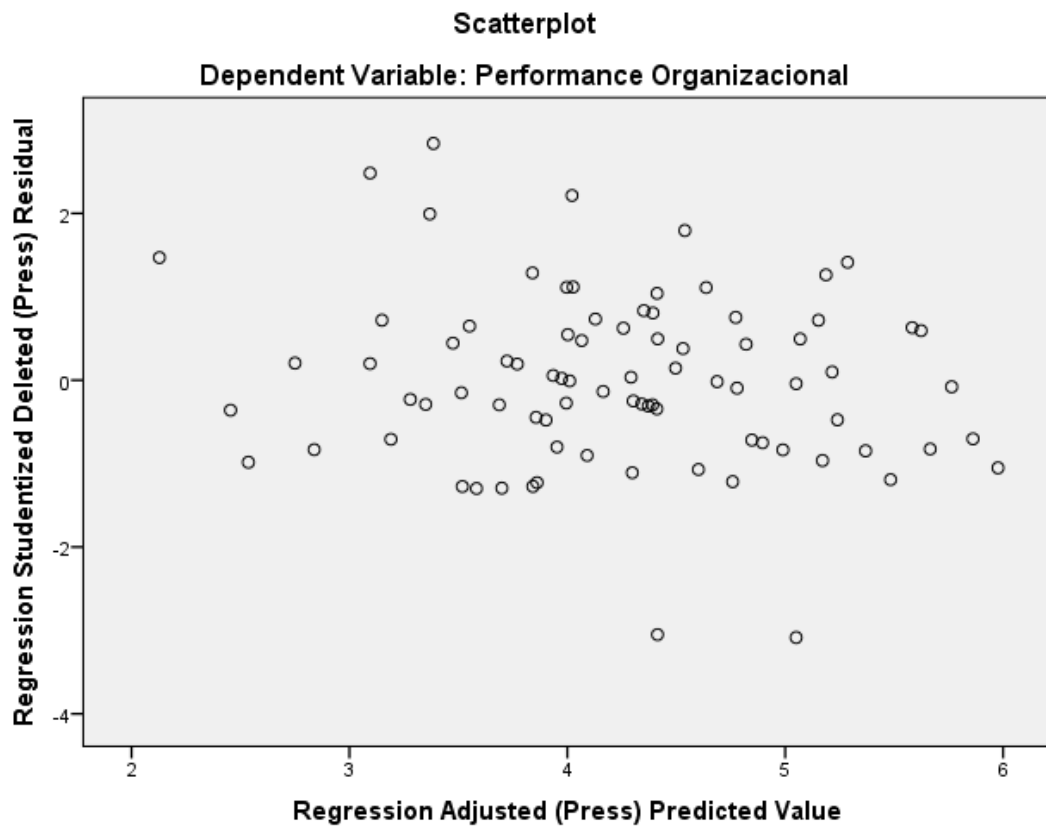
Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual







– **B2: Alphas de cronbach - marketing interno**

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	83	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	83	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.926	.927	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
MI_03	4.30	1.276	83
MI_04	4.12	1.493	83
MI_05	4.33	1.482	83
MI_06	3.84	1.418	83
MI_12	3.78	1.474	83

Inter-Item Correlation Matrix

	MI_03	MI_04	MI_05	MI_06	MI_12
MI_03	1.000	.781	.741	.599	.775
MI_04	.781	1.000	.731	.596	.793
MI_05	.741	.731	1.000	.697	.758
MI_06	.599	.596	.697	1.000	.689
MI_12	.775	.793	.758	.689	1.000

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance
Item Means	4.075	3.783	4.325	.542	1.143	.064
Item Variances	2.048	1.628	2.229	.602	1.370	.062
Inter-Item Correlations	.716	.596	.793	.197	1.330	.005

Summary Item Statistics

	N of Items
Item Means	5
Item Variances	5
Inter-Item Correlations	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MI_03	16.07	26.995	.819	.699	.908
MI_04	16.25	25.021	.819	.711	.907
MI_05	16.05	24.998	.829	.689	.904
MI_06	16.53	26.959	.714	.547	.926
MI_12	16.59	24.708	.860	.745	.898

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
20.37	39.481	6.283	5

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	83	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	83	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.924	.925	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
MI_07	3.31	1.545	83
MI_08	3.36	1.535	83
MI_09	3.37	1.454	83
MI_11	3.49	1.565	83

Inter-Item Correlation Matrix

	MI_07	MI_08	MI_09	MI_11
MI_07	1.000	.893	.740	.672
MI_08	.893	1.000	.764	.671
MI_09	.740	.764	1.000	.792
MI_11	.672	.671	.792	1.000

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance
Item Means	3.386	3.313	3.494	.181	1.055	.006
Item Variances	2.327	2.115	2.448	.333	1.158	.021
Inter-Item Correlations	.755	.671	.893	.221	1.330	.006

Summary Item Statistics

	N of Items
Item Means	4
Item Variances	4
Inter-Item Correlations	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MI_07	10.23	17.154	.844	.808	.895
MI_08	10.18	17.125	.856	.820	.891
MI_09	10.17	17.898	.840	.727	.897
MI_11	10.05	17.827	.762	.643	.923

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13.54	30.349	5.509	4

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	83	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	83	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.747	.760	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
MI_01	4.90	1.175	83
MI_02	4.64	1.255	83
MI_10	3.84	1.510	83

Inter-Item Correlation Matrix

	MI_01	MI_02	MI_10
MI_01	1.000	.654	.342
MI_02	.654	1.000	.542
MI_10	.342	.542	1.000

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance
Item Means	4.462	3.843	4.904	1.060	1.276	.304
Item Variances	1.745	1.381	2.280	.899	1.651	.224
Inter-Item Correlations	.513	.342	.654	.312	1.913	.020

Summary Item Statistics

	N of Items
Item Means	3
Item Variances	3
Inter-Item Correlations	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MI_01	8.48	5.911	.550	.428	.696
MI_02	8.75	4.874	.719	.543	.498
MI_10	9.54	4.885	.490	.295	.790

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13.39	10.435	3.230	3

- B3: Alphas de cronbach - características de liderança

Reliability

Warnings

The determinant of the covariance matrix is zero or approximately zero. Statistics based on its inverse matrix cannot be computed and they are displayed as system missing values.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	83	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	83	100.0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.986	.986	28

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
LI_01	3.57	1.073	83
LI_02	4.04	.903	83
LI_03	3.67	1.063	83
LI_04	3.47	1.233	83
LI_06	2.98	1.269	83
LI_07	3.48	1.233	83
LI_08	3.39	1.124	83
LI_09	3.11	1.169	83
LI_10	2.94	1.253	83
LI_11	3.11	1.210	83
LI_12	3.10	1.100	83
LI_14	3.10	1.196	83
LI_16	2.93	1.228	83
LI_17	3.14	1.251	83
LI_18	3.25	1.069	83
LI_19	3.22	1.105	83
LI_20	3.20	1.079	83
LI_21	3.34	1.319	83
LI_22	2.93	1.295	83
LI_23	3.47	1.223	83
LI_24	2.81	1.283	83
LI_25	2.98	1.104	83
LI_26	3.16	1.067	83
LI_28	3.30	1.237	83
LI_32	3.24	.995	83
LI_34	3.35	1.076	83
LI_37	3.17	1.156	83
LI_38	2.98	1.199	83

Inter-Item Correlation Matrix

	LI_01	LI_02	LI_03	LI_04	LI_06	LI_07	LI_08	LI_09
LI_01	1.000	.683	.675	.764	.736	.750	.595	.621
LI_02	.683	1.000	.573	.620	.554	.663	.454	.505
LI_03	.675	.573	1.000	.709	.633	.657	.546	.674
LI_04	.764	.620	.709	1.000	.810	.820	.703	.726
LI_06	.736	.554	.633	.810	1.000	.771	.648	.775
LI_07	.750	.663	.657	.820	.771	1.000	.717	.742
LI_08	.595	.454	.546	.703	.648	.717	1.000	.636
LI_09	.621	.505	.674	.726	.775	.742	.636	1.000
LI_10	.770	.552	.677	.808	.797	.785	.753	.754
LI_11	.723	.577	.660	.775	.733	.708	.677	.647
LI_12	.697	.573	.610	.730	.797	.729	.699	.675
LI_14	.755	.618	.740	.804	.781	.787	.725	.717
LI_16	.726	.574	.633	.772	.774	.732	.754	.694
LI_17	.783	.643	.665	.778	.748	.761	.732	.682
LI_18	.618	.546	.651	.760	.769	.646	.679	.671
LI_19	.687	.566	.590	.685	.691	.665	.560	.567
LI_20	.689	.518	.631	.724	.681	.658	.567	.601
LI_21	.700	.666	.616	.771	.683	.806	.660	.688
LI_22	.758	.607	.609	.793	.741	.755	.714	.682
LI_23	.659	.647	.559	.660	.652	.673	.549	.663
LI_24	.727	.596	.665	.767	.732	.715	.644	.706
LI_25	.732	.625	.677	.770	.783	.779	.695	.768
LI_26	.644	.553	.572	.636	.657	.725	.558	.725
LI_28	.761	.634	.647	.746	.681	.735	.608	.618
LI_32	.625	.492	.515	.632	.613	.630	.581	.585
LI_34	.619	.414	.549	.702	.677	.662	.664	.629
LI_37	.689	.520	.541	.748	.709	.755	.709	.618
LI_38	.750	.597	.548	.775	.737	.808	.694	.680

Inter-Item Correlation Matrix

	LI_10	LI_11	LI_12	LI_14	LI_16	LI_17	LI_18	LI_19
LI_01	.770	.723	.697	.755	.726	.783	.618	.687
LI_02	.552	.577	.573	.618	.574	.643	.546	.566
LI_03	.677	.660	.610	.740	.633	.665	.651	.590
LI_04	.808	.775	.730	.804	.772	.778	.760	.685
LI_06	.797	.733	.797	.781	.774	.748	.769	.691
LI_07	.785	.708	.729	.787	.732	.761	.646	.665
LI_08	.753	.677	.699	.725	.754	.732	.679	.560
LI_09	.754	.647	.675	.717	.694	.682	.671	.567
LI_10	1.000	.865	.836	.851	.869	.885	.749	.758
LI_11	.865	1.000	.844	.827	.826	.828	.676	.730
LI_12	.836	.844	1.000	.809	.818	.796	.715	.775
LI_14	.851	.827	.809	1.000	.827	.847	.811	.787
LI_16	.869	.826	.818	.827	1.000	.897	.767	.758
LI_17	.885	.828	.796	.847	.897	1.000	.748	.789
LI_18	.749	.676	.715	.811	.767	.748	1.000	.686
LI_19	.758	.730	.775	.787	.758	.789	.686	1.000
LI_20	.776	.739	.754	.826	.766	.791	.747	.842
LI_21	.780	.726	.726	.791	.701	.761	.666	.661
LI_22	.862	.799	.775	.824	.802	.827	.736	.701
LI_23	.632	.732	.718	.694	.665	.688	.617	.591
LI_24	.820	.760	.713	.784	.758	.816	.668	.658
LI_25	.837	.805	.795	.861	.818	.868	.749	.794
LI_26	.678	.673	.650	.720	.749	.709	.637	.611
LI_28	.799	.801	.740	.813	.721	.760	.680	.764
LI_32	.657	.647	.647	.749	.633	.667	.664	.584
LI_34	.749	.748	.734	.798	.721	.705	.750	.674
LI_37	.798	.789	.792	.808	.739	.767	.695	.744
LI_38	.803	.767	.769	.827	.761	.791	.718	.749

Inter-Item Correlation Matrix

	LI_20	LI_21	LI_22	LI_23	LI_24	LI_25	LI_26	LI_28
LI_01	.689	.700	.758	.659	.727	.732	.644	.761
LI_02	.518	.666	.607	.647	.596	.625	.553	.634
LI_03	.631	.616	.609	.559	.665	.677	.572	.647
LI_04	.724	.771	.793	.660	.767	.770	.636	.746
LI_06	.681	.683	.741	.652	.732	.783	.657	.681
LI_07	.658	.806	.755	.673	.715	.779	.725	.735
LI_08	.567	.660	.714	.549	.644	.695	.558	.608
LI_09	.601	.688	.682	.663	.706	.768	.725	.618
LI_10	.776	.780	.862	.632	.820	.837	.678	.799
LI_11	.739	.726	.799	.732	.760	.805	.673	.801
LI_12	.754	.726	.775	.718	.713	.795	.650	.740
LI_14	.826	.791	.824	.694	.784	.861	.720	.813
LI_16	.766	.701	.802	.665	.758	.818	.749	.721
LI_17	.791	.761	.827	.688	.816	.868	.709	.760
LI_18	.747	.666	.736	.617	.668	.749	.637	.680
LI_19	.842	.661	.701	.591	.658	.794	.611	.764
LI_20	1.000	.671	.726	.647	.690	.782	.637	.739
LI_21	.671	1.000	.850	.770	.810	.810	.720	.812
LI_22	.726	.850	1.000	.753	.821	.817	.692	.828
LI_23	.647	.770	.753	1.000	.688	.731	.714	.776
LI_24	.690	.810	.821	.688	1.000	.798	.651	.744
LI_25	.782	.810	.817	.731	.798	1.000	.765	.827
LI_26	.637	.720	.692	.714	.651	.765	1.000	.717
LI_28	.739	.812	.828	.776	.744	.827	.717	1.000
LI_32	.635	.746	.733	.627	.687	.771	.720	.733
LI_34	.746	.716	.736	.643	.659	.788	.682	.763
LI_37	.744	.802	.839	.745	.754	.825	.658	.825
LI_38	.701	.830	.870	.739	.766	.847	.742	.835

Inter-Item Correlation Matrix

	LI_32	LI_34	LI_37	LI_38
LI_01	.625	.619	.689	.750
LI_02	.492	.414	.520	.597
LI_03	.515	.549	.541	.548
LI_04	.632	.702	.748	.775
LI_06	.613	.677	.709	.737
LI_07	.630	.662	.755	.808
LI_08	.581	.664	.709	.694
LI_09	.585	.629	.618	.680
LI_10	.657	.749	.798	.803
LI_11	.647	.748	.789	.767
LI_12	.647	.734	.792	.769
LI_14	.749	.798	.808	.827
LI_16	.633	.721	.739	.761
LI_17	.667	.705	.767	.791
LI_18	.664	.750	.695	.718
LI_19	.584	.674	.744	.749
LI_20	.635	.746	.744	.701
LI_21	.746	.716	.802	.830
LI_22	.733	.736	.839	.870
LI_23	.627	.643	.745	.739
LI_24	.687	.659	.754	.766
LI_25	.771	.788	.825	.847
LI_26	.720	.682	.658	.742
LI_28	.733	.763	.825	.835
LI_32	1.000	.786	.759	.751
LI_34	.786	1.000	.815	.763
LI_37	.759	.815	1.000	.891
LI_38	.751	.763	.891	1.000

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance
Item Means	3.228	2.807	4.036	1.229	1.438	.071
Item Variances	1.361	.816	1.738	.923	2.131	.050
Inter-Item Correlations	.715	.414	.897	.483	2.167	.007

Summary Item Statistics

	N of Items
Item Means	28
Item Variances	28
Inter-Item Correlations	28

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LI_01	86.83	725.605	.823	.	.986
LI_02	86.36	740.404	.673	.	.986
LI_03	86.72	730.544	.727	.	.986
LI_04	86.93	715.361	.871	.	.985
LI_06	87.42	715.564	.842	.	.985
LI_07	86.92	716.395	.854	.	.985
LI_08	87.01	726.914	.761	.	.986
LI_09	87.29	723.671	.784	.	.986
LI_10	87.46	711.715	.913	.	.985
LI_11	87.29	716.184	.875	.	.985
LI_12	87.30	721.823	.868	.	.985
LI_14	87.30	713.896	.923	.	.985
LI_16	87.47	714.886	.882	.	.985
LI_17	87.25	712.411	.904	.	.985
LI_18	87.14	726.125	.817	.	.986
LI_19	87.18	724.906	.810	.	.986
LI_20	87.19	725.133	.826	.	.986
LI_21	87.06	711.521	.868	.	.985
LI_22	87.47	710.398	.901	.	.985
LI_23	86.93	720.897	.791	.	.986
LI_24	87.59	714.147	.854	.	.985
LI_25	87.42	718.588	.921	.	.985
LI_26	87.24	726.868	.789	.	.986
LI_28	87.10	714.917	.875	.	.985
LI_32	87.16	731.622	.775	.	.986
LI_34	87.05	725.607	.821	.	.986
LI_37	87.23	718.715	.875	.	.985
LI_38	87.42	715.491	.894	.	.985

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
90.40	774.316	27.827	28

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	83	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	83	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.900	.897	13

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
LI_05	3.08	1.181	83
LI_13	2.57	1.181	83
LI_15	3.40	.896	83
LI_27	3.02	1.126	83
LI_29	3.24	1.133	83
LI_30	2.92	1.191	83
LI_31	3.12	1.029	83
LI_33	3.37	1.056	83
LI_35	2.83	1.135	83
LI_36	3.12	1.152	83
LI_39	3.01	1.088	83
LI_40	2.66	1.039	83
LI_41	2.81	1.087	83

Inter-Item Correlation Matrix

	LI_05	LI_13	LI_15	LI_27	LI_29	LI_30	LI_31	LI_33
LI_05	1.000	.691	.486	.677	.659	.430	.232	.131
LI_13	.691	1.000	.476	.595	.663	.364	.234	.053
LI_15	.486	.476	1.000	.498	.517	.386	.106	.408
LI_27	.677	.595	.498	1.000	.799	.474	.166	.228
LI_29	.659	.663	.517	.799	1.000	.557	.247	.230
LI_30	.430	.364	.386	.474	.557	1.000	.446	.432
LI_31	.232	.234	.106	.166	.247	.446	1.000	.385
LI_33	.131	.053	.408	.228	.230	.432	.385	1.000
LI_35	.611	.700	.546	.690	.762	.467	.216	.185
LI_36	.620	.613	.544	.703	.772	.612	.265	.374
LI_39	.388	.431	.470	.557	.562	.641	.369	.368
LI_40	-.036	-.091	.041	-.014	-.148	.174	.164	.272
LI_41	.459	.523	.380	.462	.484	.411	.250	.223

Inter-Item Correlation Matrix

	LI_35	LI_36	LI_39	LI_40	LI_41
LI_05	.611	.620	.388	-.036	.459
LI_13	.700	.613	.431	-.091	.523
LI_15	.546	.544	.470	.041	.380
LI_27	.690	.703	.557	-.014	.462
LI_29	.762	.772	.562	-.148	.484
LI_30	.467	.612	.641	.174	.411
LI_31	.216	.265	.369	.164	.250
LI_33	.185	.374	.368	.272	.223
LI_35	1.000	.790	.535	-.142	.556
LI_36	.790	1.000	.622	.004	.554
LI_39	.535	.622	1.000	.122	.621
LI_40	-.142	.004	.122	1.000	.082
LI_41	.556	.554	.621	.082	1.000

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance
Item Means	3.012	2.566	3.398	.831	1.324	.064
Item Variances	1.215	.803	1.420	.616	1.767	.030
Inter-Item Correlations	.402	-.148	.799	.946	-5.408	.054

Summary Item Statistics

	N of Items
Item Means	13
Item Variances	13
Inter-Item Correlations	13

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LI_05	36.07	77.800	.674	.630	.889
LI_13	36.59	78.050	.661	.644	.890
LI_15	35.76	82.575	.605	.489	.893
LI_27	36.13	77.287	.741	.718	.886
LI_29	35.92	76.493	.780	.782	.884
LI_30	36.24	77.697	.672	.575	.889
LI_31	36.04	85.084	.373	.343	.902
LI_33	35.78	84.562	.389	.446	.902
LI_35	36.33	76.954	.753	.748	.885
LI_36	36.04	75.352	.828	.765	.881
LI_39	36.14	78.320	.713	.635	.887
LI_40	36.49	91.253	.046	.216	.915
LI_41	36.35	79.913	.624	.500	.891

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
39.16	93.231	9.656	13

– **B4: Alphas de cronbach - cultura organizacional**

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	83	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	83	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.806	.812	15

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
CO_01	5.58	1.363	83
CO_02	4.72	1.541	83
CO_04	2.63	1.665	83
CO_05	4.36	1.495	83
CO_06	5.06	1.580	83
CO_08	3.82	1.733	83
CO_10	4.76	1.495	83
CO_13	5.90	1.303	83
CO_14	4.31	1.497	83
CO_03b	5.17	1.820	83
CO_07b	2.58	1.586	83
CO_09b	4.87	1.488	83
CO_11b	4.49	1.769	83
CO_12b	3.24	1.527	83
CO_15b	5.78	1.506	83

Inter-Item Correlation Matrix

	CO_01	CO_02	CO_04	CO_05	CO_06	CO_08	CO_10
CO_01	1.000	.559	.188	.327	.459	.391	.303
CO_02	.559	1.000	.211	.526	.688	.525	.453
CO_04	.188	.211	1.000	.285	.338	.183	.047
CO_05	.327	.526	.285	1.000	.631	.341	.405
CO_06	.459	.688	.338	.631	1.000	.391	.445
CO_08	.391	.525	.183	.341	.391	1.000	.458
CO_10	.303	.453	.047	.405	.445	.458	1.000
CO_13	.616	.503	.141	.356	.524	.192	.376
CO_14	.376	.625	.258	.488	.641	.389	.628
CO_03b	.000	.143	-.200	.224	.196	-.133	.235
CO_07b	.041	.156	.050	.111	.127	.083	.080
CO_09b	-.094	-.176	-.104	-.110	-.022	-.199	-.009
CO_11b	.270	.310	-.222	.144	.172	.145	.322
CO_12b	-.074	.184	-.060	.159	.050	.307	.085
CO_15b	.145	.363	-.086	.241	.369	.139	.475

Inter-Item Correlation Matrix

	CO_13	CO_14	CO_03b	CO_07b	CO_09b	CO_11b	CO_12b
CO_01	.616	.376	.000	.041	-.094	.270	-.074
CO_02	.503	.625	.143	.156	-.176	.310	.184
CO_04	.141	.258	-.200	.050	-.104	-.222	-.060
CO_05	.356	.488	.224	.111	-.110	.144	.159
CO_06	.524	.641	.196	.127	-.022	.172	.050
CO_08	.192	.389	-.133	.083	-.199	.145	.307
CO_10	.376	.628	.235	.080	-.009	.322	.085
CO_13	1.000	.459	.218	-.114	-.095	.264	.000
CO_14	.459	1.000	.097	.272	-.047	.295	.153
CO_03b	.218	.097	1.000	.038	.211	.216	.082
CO_07b	-.114	.272	.038	1.000	.141	.158	.224
CO_09b	-.095	-.047	.211	.141	1.000	.326	.132
CO_11b	.264	.295	.216	.158	.326	1.000	.294
CO_12b	.000	.153	.082	.224	.132	.294	1.000
CO_15b	.269	.301	.396	.155	.232	.457	.267

Inter-Item Correlation Matrix

	CO_15b
CO_01	.145
CO_02	.363
CO_04	-.086
CO_05	.241
CO_06	.369
CO_08	.139
CO_10	.475
CO_13	.269
CO_14	.301
CO_03b	.396
CO_07b	.155
CO_09b	.232
CO_11b	.457
CO_12b	.267
CO_15b	1.000

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance
Item Means	4.485	2.578	5.904	3.325	2.290	1.078
Item Variances	2.446	1.698	3.313	1.615	1.951	.199
Inter-Item Correlations	.224	-.222	.688	.910	-3.098	.044

Summary Item Statistics

	N of Items
Item Means	15
Item Variances	15
Inter-Item Correlations	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CO_01	61.70	131.433	.470	.566	.792
CO_02	62.55	121.616	.706	.676	.773
CO_04	64.65	140.401	.122	.288	.817
CO_05	62.92	126.615	.569	.480	.784
CO_06	62.22	121.343	.694	.692	.773
CO_08	63.46	128.276	.426	.543	.794
CO_10	62.52	125.789	.595	.612	.782
CO_13	61.37	131.334	.501	.570	.790
CO_14	62.96	122.962	.686	.665	.775
CO_03b	62.11	135.366	.220	.330	.811
CO_07b	64.70	137.847	.205	.222	.810
CO_09b	62.41	144.537	.034	.308	.820
CO_11b	62.78	128.050	.420	.446	.795
CO_12b	64.04	136.767	.249	.355	.806
CO_15b	61.49	128.131	.516	.484	.788

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
67.28	147.983	12.165	15

– **B5: Alphas de cronbach - performance organizacional**

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	83	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	83	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.853	.852	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PO_01	4.28	1.533	83
PO_02	4.11	1.638	83
PO_03	4.34	1.532	83

Inter-Item Correlation Matrix

	PO_01	PO_02	PO_03
PO_01	1.000	.775	.567
PO_02	.775	1.000	.631
PO_03	.567	.631	1.000

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance
Item Means	4.241	4.108	4.337	.229	1.056	.014
Item Variances	2.460	2.348	2.683	.335	1.143	.037
Inter-Item Correlations	.658	.567	.775	.208	1.366	.009

Summary Item Statistics

	N of Items
Item Means	3
Item Variances	3
Inter-Item Correlations	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PO_01	8.45	8.201	.747	.610	.773
PO_02	8.61	7.362	.794	.655	.724
PO_03	8.39	8.923	.637	.414	.872

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12.72	17.105	4.136	3