

Patrícia Saltão Medina

A fidelização dos colaboradores a uma organização: especial relevância do marketing interno e da satisfação dos colaboradores

Coimbra, janeiro de 2022



Patrícia Saltão Medina

A fidelização dos colaboradores a uma organização: especial relevância do marketing interno e da satisfação dos colaboradores

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing e Negócios Internacionais, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Anabela Maria Bello da Silveira Baptista de Figueiredo Marcos.

Coimbra, janeiro de 2022

Termo de responsabilidade

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer à Professora Doutora Anabela Marcos, minha orientadora, pela disponibilidade, amabilidade, compreensão e rigor exigido.

Quero agradecer também ao meu namorado, Ricardo Rodrigues, pela paciência, ajuda e apoio incondicional. Não existem palavras para descrever o quão grata estou. Sem ele, não teria conseguido terminar a dissertação.

Aos meus pais, por me terem incentivado a ingressar o mestrado e pelas palavras de força e motivação ao longo deste processo.

Aos meus amigos, que sempre se mostraram disponíveis a ajudar, nomeadamente à Ana Eulálio, Luísa Canário e Simão Gaspar, pelo seu contributo e críticas construtivas.

Por fim, aos meus colegas de trabalho que, de uma maneira ou de outra, me ajudaram a ultrapassar as minhas frustrações.

A todos, um muito obrigado do fundo do coração.

Resumo

Atualmente, devido principalmente à globalização, torna-se cada vez mais importante que as empresas consigam destacar o seu produto ou serviço em relação aos concorrentes, já que a maioria dos mesmos se encontram nivelados no mercado no que diz respeito à relação qualidade-preço.

Os funcionários são o ponto fulcral para uma venda bem-sucedida, pelo que devem estar motivados e satisfeitos no seu local de trabalho, de forma a transparecê-lo para o cliente, já que um funcionário satisfeito trata um cliente de uma forma mais atenciosa do que um funcionário insatisfeito. Com um marketing interno ativo, as organizações conseguem reter talentos e manter a rotatividade baixa, dado que se trata de uma forma de valorizar os seus colaboradores, motivá-los, satisfazer as suas necessidades e fidelizá-los.

Assim, por julgarmos ser crucial que os colaboradores se tornem fiéis à organização onde trabalham, elegemos como determinantes da fidelização dos colaboradores a uma organização, o marketing interno, a formação dos colaboradores, as recompensas psicológicas aos colaboradores, a comunicação interna, o trabalho de equipa, a satisfação com a liderança e a satisfação dos colaboradores. Dessa forma, iremos testar as relações existentes entre a fidelização dos colaboradores a uma organização e os determinantes mencionados.

Para isso, foi realizado um inquérito a uma empresa do setor de recursos humanos, obtendo uma amostra de 149 inquiridos, de forma a testar as 8 hipóteses formuladas. Com o recurso à análise fatorial exploratória e à análise de regressão linear múltipla, podemos verificar que as recompensas psicológicas aos colaboradores e a comunicação interna exercem uma influência positiva na satisfação com a liderança. Por seu turno, a satisfação com a liderança e o marketing interno têm um impacto positivo na satisfação dos colaboradores, enquanto a formação dos colaboradores não apresenta um efeito significativo na satisfação dos colaboradores. Por fim, a satisfação dos colaboradores, o marketing interno e o trabalho em equipa influenciam positivamente a fidelização dos colaboradores a uma organização.

Palavras-chave: Marketing Interno; Satisfação dos Colaboradores; Fidelização dos Colaboradores à Organização

Abstract

Nowadays, mainly due to globalisation, it is becoming increasingly important for companies to be able to highlight their product or service in relation to competitors, since most of them are levelled off in the market in terms of the quality-price ratio.

Employees are the focal point for a successful sale, so they must be motivated and satisfied at their workplace in order to show this to the customer, as a satisfied employee treats a customer more attentively than an unsatisfied employee. With active internal marketing, organisations are able to retain talent and keep rotativity low, since it is a way of valuing their employees, motivating them, satisfying their needs and making them loyal.

Thus, because we believe it is crucial that employees become loyal to the organisation where they work, we have chosen as determinants of employee loyalty to an organisation, internal marketing, employee training, psychological rewards to employees, internal communication, teamwork, satisfaction with leadership and employee satisfaction. In this way, we will test the relationships between employee loyalty to an organization and the mentioned determinants.

For this, a survey was conducted to a company in the human resources sector, obtaining a sample of 149 respondents in order to test the 8 hypotheses formulated. Using exploratory factor analysis and multiple linear regression analysis, we found that psychological rewards to employees and internal communication have a positive influence on satisfaction with leadership. On the other hand, satisfaction with leadership and internal marketing have a positive impact on employee satisfaction, while employee training has no significant effect on employee satisfaction. Finally, employee satisfaction, internal marketing and teamwork positively influence employee loyalty to an organization.

Keywords: Internal Marketing; Employee Satisfaction; Employee Loyalty to Organisation

Índice

1. Introdução	1
1.1. <i>Enquadramento</i>	1
1.2. Objetivos da Investigação	3
1.3. Metodologia da Investigação.....	3
1.4. Estrutura da Dissertação	4
2. Revisão da Literatura	5
2.1. Marketing Interno	5
2.2. Satisfação dos Colaboradores.....	6
2.3. Fidelização dos Colaboradores à Organização	8
2.4. Formação dos Colaboradores	9
2.5. Comunicação Interna	10
2.6. Trabalho em Equipa	11
2.7. Satisfação com a Liderança	12
2.8. Recompensas Psicológicas aos Colaboradores	14
2.9. Síntese Conclusiva.....	15
3. Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação	17
3.1. Quadro Conceptual	17
3.1.1. Objetivos Propostos	17
3.1.2. Modelo de Investigação Proposto	18
3.2. Hipóteses de Investigação	19
3.3. Operacionalização das Variáveis	26
4. Metodologia da Investigação	30
4.1. Recolha de Dados.....	30
4.2. Caracterização da Amostra	31
4.3. Método Adotado na Análise de Dados	35
4.3.1. Análise Fatorial Exploratória	35
4.3.2. Matriz de Correlações	35
4.3.3. Extração e Interpretação de Fatores	36
4.3.4. Fiabilidade e Validade das Escalas.....	36
4.3.5. Metodologia da Análise das Variáveis.....	39
5. Apresentação de Resultados	41
5.1. Análise Descritiva.....	41
5.2. Resultados dos Submodelos	42
5.2.1. Submodelo de satisfação com a liderança.....	42
5.2.2. Submodelo da satisfação dos colaboradores.....	44

5.2.3 Submodelo da fidelização dos colaboradores à organização	46
5.3 Conclusão	48
6. Conclusões	49
6.1. Discussão de Resultados	49
6.2. Contributos para a Gestão	50
6.3. Recomendações e Limitações do Estudo.....	51
Referências Bibliográficas	52
Anexos	64
Anexo 1: Questionário.....	64

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo de Investigação Proposto	18
Figura 2: Percentagem da amostra por género.....	31
Figura 3: Percentagem da amostra por idade	32
Figura 4: Percentagem da amostra por ocupação	32
Figura 5. Percentagem da amostra por escolaridade.....	33
Figura 6: Percentagem da amostra por estado civil	33
Figura 7: Percentagem da amostra por rendimento líquido mensal	34
Figura 8: Percentagem da amostra por residência.....	34
Figura 9: Submodelo da Satisfação com a Liderança	42
Figura 10: Submodelo da Satisfação dos Colaboradores	44
Figura 11: Submodelo da Fidelização dos Colaboradores	46

Índice de tabelas

Tabela 1: Hipóteses de Investigação	26
Tabela 2: Itens das Recompensas Psicológicas	27
Tabela 3: Itens da Comunicação Interna.....	27
Tabela 4: Itens da satisfação com a liderança	27
Tabela 5: Itens de formação	28
Tabela 6: Itens da Satisfação.....	28
Tabela 7: Itens do Marketing Interno.....	29
Tabela 8: Itens da Fidelização	29
Tabela 9: Itens do Trabalho em Equipa	29
Tabela 10: Distribuição de amostra por género.....	31
Tabela 11: Distribuição da amostra por idade.....	32
Tabela 12: Distribuição da amostra por ocupação	32
Tabela 13: Distribuição da amostra por escolaridade.....	33
Tabela 14: Distribuição da amostra por estado civil	33
Tabela 15: Distribuição da amostra por rendimento líquido mensal	34
Tabela 16: Distribuição da amostra por residência	34
Tabela 17: Análise de valores de KMO	36
Tabela 18: Resultados da Análise Fatorial Exploratória	38
Tabela 19: Distribuição dos valores médios e desvio padrão das variáveis	41
Tabela 20: Resultado do submodelo da satisfação com a liderança.....	43
Tabela 21: Resultado do submodelo da satisfação dos colaboradores.....	44
Tabela 22: Resultado do submodelo da fidelização dos colaboradores	46
Tabela 23: Validação das hipóteses testadas	48

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

EFA - Exploraty Factorial Analysis

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin

PCA- Principal Component Analysis

PME – Pequenas e Médias Empresas

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

1. Introdução

1.1. Enquadramento

O Marketing Interno é uma ferramenta essencial para que uma empresa singre, seja ela uma PME ou uma Multinacional. Em Portugal, este conceito ainda não é visto como um fator de grande importância, contudo temos que mudar de paradigma.

O Marketing Interno é uma mais-valia para empresas tanto de serviços como de produtos, apesar de ser mais visível e perceptível quando se trata de serviços, por existir um contacto maior entre cliente e colaborador que pode afetar positivamente ou não a perceção de qualidade.

O Marketing Interno está diretamente relacionado com a Gestão de Recursos Humanos, pois é através dele que as empresas conseguem envolver os seus colaboradores nas ações e objetivos que a empresa pretende prosseguir. Este envolvimento entre colaborador e empresa faz com que o empregado reforce a sua fidelização à organização e comece a vender e a defender a empresa quase instintivamente.

Os colaboradores envolvidos e cientes da importância que assumem no alcance dos resultados pretendidos por uma empresa, vai incentivar os colaboradores a sentirem-se valorizados e parte de um grupo, o que vai levar à sua satisfação no trabalho que, por sua vez, segundo Eklöf e Selivanova (2008) resulta numa maior qualidade de serviço percebida por parte dos clientes.

Para que isso aconteça, é preciso haver uma consonância entre os valores e ideais da empresa com os dos colaboradores. Segundo Bowen et al. (1988), os funcionários que se identificam com as normas, valores e cultura da organização mostram-se mais satisfeitos e evidenciam uma probabilidade menor de sair dos seus empregos quando comparados com os funcionários que não se identificam.

Para além de não procurarem outro sítio para trabalhar, os colaboradores podem também comprar produtos/serviços da empresa onde trabalham, pelo que têm que ser vistos como

clientes. Este mercado interno é encarado por muitos como o mercado principal das empresas, já que se os colaboradores estiverem satisfeitos com os produtos/serviços destas, para além de os adquirirem, também os vendem de uma forma mais atenciosa, tendo em conta que gostam e acreditam no produto/serviço.

Assim, os colaboradores no papel de clientes internos conseguem perceber o bom e o mau dos produtos/serviços e podem melhorar com os clientes externos os fatores que gostavam que melhorassem com eles. Se acharem que o serviço está a ser bem feito para eles, conseguem replicá-lo para os clientes externos.

Nas organizações, que detêm colaboradores satisfeitos com o que fazem, existe uma maior probabilidade de os mesmos comprarem o produto/serviço que vendem e aconselhá-lo à sua rede de amigos, ou diretamente, ou partilhando o produto/serviço nas suas redes sociais pessoais.

É, portanto, vantajoso para a empresa criar conteúdo para que os seus colaboradores o partilhem nas suas redes sociais pessoais, divulgando, assim, a marca sem quaisquer custos associados. Saliente-se que os colaboradores são quem dão a cara pela empresa, são o ativo mais precioso de todas as organizações e necessitam de ser vistos como tal.

Ao valorizar e motivar cada colaborador, as empresas farão com que haja uma maior satisfação no trabalho, que será visível na sua forma de trabalhar e na maneira como agem com os clientes e, para além disso, conseguem fidelizar os colaboradores. Estes ficam fidelizados ao não procurar outro emprego ou ao recusar uma oferta de emprego, ainda que mais vantajosa que a atual e, para além disso, também recomendam o produto ou serviço que a empresa oferece.

Pode assim afirmar-se que o marketing interno é o ponto de partida para que uma empresa atinja os seus objetivos e tenha sucesso, já que motiva os colaboradores e faz com que estes fiquem satisfeitos no trabalho, o que leva à sua fidelização e à melhoria constante na sua maneira de trabalhar.

1.2 Objetivos da Investigação

Esta dissertação tem como objetivo principal comprovar a importância do marketing interno nas empresas, principalmente por aumentar o nível de satisfação no trabalho, o que irá levar, desta maneira, à fidelização dos colaboradores à marca e à organização onde trabalham.

Pretende-se, assim, responder à questão fundamental: “o marketing interno influencia diretamente a satisfação no trabalho e a fidelização dos colaboradores a uma organização?”.

No entanto, considerámos importante incluir, igualmente, no nosso estudo, outras variáveis, que podem ter um impacto tanto direto como indireto na fidelização dos colaboradores a uma organização. Assim, iremos analisar não só os efeitos do marketing interno e da satisfação dos colaboradores na fidelização destes a uma organização, mas também os efeitos das recompensas psicológicas aos colaboradores, da comunicação interna, da formação dos colaboradores, do trabalho em equipa e da satisfação com a liderança. Esta será uma outra questão a que pretendemos responder.

Para se conseguir responder a estas questões, é necessário analisar cada um dos conceitos mencionados, de uma forma muito pormenorizada, para, posteriormente, ser possível analisá-los no seu todo e verificar as relações que se estabelecem entre eles, através de um modelo.

1.3 Metodologia da Investigação

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa teórica relativamente a todos os conceitos mencionados anteriormente, como marketing interno, recompensas psicológicas aos colaboradores, comunicação interna, formação dos colaboradores, trabalho em equipa, satisfação com a liderança, satisfação dos colaboradores e fidelização dos colaboradores a uma organização.

A fidelização dos colaboradores a uma organização: especial relevância do marketing interno e da satisfação dos colaboradores

De seguida, através de um estudo quantitativo, foi realizado um questionário aos colaboradores de uma empresa de recursos humanos, o que nos permitiu analisar as relações existentes entre os conceitos aludidos acima, com recurso ao programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

1.4 Estrutura da Dissertação

A presente dissertação está dividida em seis capítulos.

O primeiro capítulo denomina-se *Introdução*, e é nele que é apresentado o tema principal de estudo.

De seguida, temos o segundo capítulo, *Revisão da Literatura*, onde foi feito um levantamento teórico dos principais conceitos.

O terceiro capítulo diz respeito ao *Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação*, onde se encontra efetivamente o estudo das relações existentes entre os conceitos mencionados anteriormente, relações essas evidenciadas no modelo conceptual de investigação, através da criação de hipóteses. Haverá lugar, também, à definição dos conceitos e à operacionalização das variáveis em investigação.

No quarto capítulo, *Metodologia de Investigação*, evidencia-se a recolha de dados, a caracterização da amostra e a definição do método adotado para a análise dos mesmos.

Quanto ao quinto capítulo, *Apresentação dos Resultados*, são apresentados os resultados do estudo empírico.

Por fim, o sexto capítulo, *Conclusão*, contempla uma discussão dos resultados obtidos no estudo, bem como os seus possíveis contributos e as suas limitações.

2. Revisão da Literatura

2.1. Marketing Interno

O termo Marketing Interno foi proposto, há mais de 20 anos, por Berry et al. (1976), como forma de acrescentar qualidade aos serviços, mas, só em 1981, é que foi definido como o processo de ver os funcionários como clientes internos, de ver o trabalho desenvolvido por estes como produtos internos que satisfazem as necessidades e desejos desses clientes internos, enquanto atendem os objetivos da empresa.

Assim sendo, o marketing interno foca-se na constante melhoria do vínculo existente entre empresa e colaborador (Peltier & Schultz, 2013), já que foi desenvolvido para integrar os colaboradores como um fator-chave na melhoria da satisfação do cliente e da qualidade do serviço (Ahmed & Rafiq, 2003). Inclusivamente, Mainardes et al. (2019) referiram que, em mercados muito competitivos, produzir valor para o consumidor, seja ele interno ou externo, pode ser tão complexo quanto essencial para a longevidade das organizações, sendo necessário proporcionar um ambiente favorável ao desenvolvimento de comportamentos que contribuam para o melhoramento da prestação de serviços e será aí que entra o marketing interno.

Ahmed e Rafiq (1993) indicaram, inclusivamente, que o marketing interno era como um esforço planeado para reduzir a resistência organizacional à mudança, alinhando, motivando e integrando os funcionários para seguirem de forma eficaz as estratégias corporativas. Já Boukis e Gounaris (2014) afirmaram que o marketing interno representa a filosofia da empresa que fornece valor aos colaboradores para atingirem os objetivos externos.

Na generalidade, o marketing interno é visto como uma filosofia que tem como objetivo redefinir as funções dos funcionários, de forma a melhorar a eficácia organizacional (Varey, 1995). Vários artigos, de acordo com Ahmed e Rafiq (2002), conceitualizaram o marketing interno como o processo que se encontra na origem da atenção ao serviço e da consciência do cliente.

Huang e Rundle-Thiele (2015) identificaram como elemento-chave no marketing interno a satisfação no trabalho, sendo um fator vital já que baixos níveis de satisfação aumentam as intenções dos colaboradores de deixarem os seus empregos, aceitando outras ofertas de emprego (King & Grace, 2010).

Paul e Sahadev (2018) indicaram também que a melhor maneira de uma organização melhorar o seu desempenho é através do marketing interno e de práticas de gestão de recursos humanos adequadas aos colaboradores. Com um programa de marketing interno à medida da empresa e com base nas necessidades dos colaboradores, é possível ter empregados mais satisfeitos e que façam, desde logo, um esforço extra para ajudar a melhorar e a sustentar o desempenho organizacional (Park & Tran, 2018).

Huang e Rundle-Thiele (2014) verificaram que as práticas de marketing interno melhoram a satisfação e o desempenho no trabalho, influenciando positivamente a felicidade dos colaboradores (Tang et al., 2020) que afetará positivamente a relação existente entre colaborador e cliente (Park & Tran, 2018).

2.2. Satisfação dos Colaboradores

Em 1976, Sasser e Arbeit sublinharam que os colaboradores são o mercado mais importante para uma empresa de serviços, sendo crucial os líderes dedicarem o mesmo cuidado aos seus empregados que os mesmos dedicam aos clientes. Desta forma, os líderes irão conseguir entender a dificuldade dos empregados, ajudar e, assim, conseguir tornar o ambiente de trabalho mais satisfatório, uma vez que existe um clima organizacional de entreajuda. Mainardes et al. (2019) reforçaram que empregados satisfeitos evidenciam um maior compromisso no trabalho e uma menor rotatividade.

Ainda, segundo Berry et al. (1996), para ter clientes satisfeitos, a empresa deve ter funcionários satisfeitos. Isto porque uma organização ao ter os colaboradores satisfeitos acaba por os fidelizar e fazer com que o trabalho seja feito com outro ânimo, e isso será visível para os clientes. Ahmed e Rafiq (2003) afirmaram até que colaboradores satisfeitos criam clientes satisfeitos que, por sua vez, são mais leais e, portanto, geram

A fidelização dos colaboradores a uma organização: especial relevância do marketing interno e da satisfação dos colaboradores

mais lucro para a empresa. Também, Huang et al. (2019) salientaram que a satisfação dos colaboradores afeta significativamente o desempenho de uma organização.

Ou seja, de um ponto de vista organizacional, profissionais satisfeitos no trabalho podem conduzir a um maior desempenho, afetando o resultado da empresa (Smith et al., 2020). Para além de que a satisfação no trabalho é um dos fatores que leva à fidelização no trabalho, podendo ser proporcionada através do marketing interno, existindo uma relação positiva entre marketing interno e satisfação no trabalho comprovada conceitualmente e empiricamente por Chang e Chang (2007) e Ro e Chen (2011).

Akroush (2012) reforçou que, para ter clientes satisfeitos, a empresa também deve ter funcionários satisfeitos, e isso pode ser alcançado tratando-os como clientes, com a aplicação dos princípios de marketing na escolha de tarefas e na motivação dos funcionários.

Os funcionários que usam e estão satisfeitos com os serviços oferecidos têm uma maior percepção da qualidade da interação, conseguindo realizar um melhor trabalho (Opoku et al., 2009).

Gummesson (2000) considera o marketing interno muito importante para a satisfação dos colaboradores e dos clientes, uma vez que a capacidade de um funcionário influenciar e satisfazer as necessidades das outras pessoas dentro da organização é considerada um antecedente da satisfação do cliente externo. Ou seja, ao satisfazer as necessidades internas, será possível satisfazer as necessidades dos clientes externos, isto porque os funcionários conhecem os serviços e sabem as suas vantagens, podendo transmiti-las para o cliente externo.

Deste modo, as empresas, ao terem colaboradores satisfeitos no trabalho, acabam por fazer com que os mesmos amem a marca da empresa onde trabalham, conseguindo fazer com que os clientes externos a amem também (Drake et al., 2005). Sendo vital, por isso, medir a satisfação dos colaboradores, de forma a diminuir, também, as intenções de deixarem o seu atual emprego (Huang et al., 2019).

2.3 Fidelização dos Colaboradores à Organização

A fidelização dos colaboradores a uma empresa continua a ser um conceito que traz bastante discussão acerca da sua caracterização e é um dos temas que mais deve ser estudado, uma vez que uma organização que consegue fidelizar os seus colaboradores, consegue reter talentos que podem ser um fator crítico no desenvolvimento da empresa (Powers et al., 2000).

A fidelização é mencionada no dicionário português como “ato ou efeito de se fidelizar” e ainda “tornar fiel ou leal a”, neste caso, à entidade empregadora, como Book et al. (2019) indicaram.

A lealdade dos funcionários à organização é muitas vezes vista como uma atitude. Contudo, não é tanto a atitude que é importante nas organizações, mas sim a componente de ação (Meyer & Allen, 1991). A lealdade dos empregados é vista também como a vontade de permanecer na organização (Solomon, 1992).

A fidelização organizacional pode ser verificada quando uma pessoa está disposta a contribuir ou sacrificar os seus interesses pessoais em prol do fortalecimento de uma organização. As organizações empresariais propõem que a melhor forma de lealdade é quando a empresa e os seus funcionários usufruem de benefícios mútuos. É a intenção ou desejo dos funcionários em manterem a filiação a uma organização, de participar com entusiasmo e de trabalhar arduamente para os objetivos da organização (Gomes, 2016).

A fidelização faz com que os colaboradores não procurem outras empresas para trabalhar ou não aceitem outras ofertas de trabalho, mesmo podendo ser mais vantajosas. Além disso, faz com que os próprios colaboradores utilizem os serviços da empresa ou aconselhem esses serviços às pessoas que os rodeiam. E se os colaboradores aconselharem o produto ou serviço que vendem à sua rede de amigos é porque também depositam confiança suficiente na empresa onde trabalham para a promoverem (Gomes, 2016).

Através da fidelização de colaboradores é possível ter funcionários a praticarem publicidade de forma gratuita, reter talentos, ter funcionários mais satisfeitos no trabalho, o que irá fazer com que tenham maior produtividade e, assim, tragam um maior rendimento para a empresa (Vasconcelos, 2013).

2.4. Formação dos Colaboradores

Atualmente, devido principalmente às tecnologias que são desenvolvidas diariamente, as organizações têm que se adaptar, da forma mais rápida possível, à mudança, para conseguirem acompanhar as empresas concorrentes. E isso só será possível através de uma formação constante e sustentável dos seus colaboradores. Adicionalmente, Huang et al. (2019) referiram que a formação oferecida aos colaboradores pode ajudar a regular as atitudes e o desempenho dos empregados para com os clientes, melhorando o seu serviço.

Ao aprimorar os funcionários por meio da estimulação do seu desempenho, a empresa faz com que haja uma base de colaboradores satisfeitos e comprometidos. A formação atua como um caminho para a aprendizagem e desenvolvimento, sendo um fator importante na criação de progressão e compromisso organizacional (Armstrong, 2009).

Choo e Bowley (2007) descobriram que a formação dos funcionários tem um impacto positivo na produtividade, que tem como consequência um maior nível de satisfação tanto do cliente como do funcionário, aumentando assim o valor da marca. Acton e Golden (2003) indicaram também que a formação reduz o nível de *stress* dos colaboradores, levando a um melhor desempenho no trabalho e a uma maior capacidade de gestão de tarefas.

Michael e Combs (2008) revelaram ainda que, devido ao aumento do nível de capacidade de resolução de problemas dos colaboradores, existe uma menor probabilidade de estes fracassarem nas suas funções, já que a formação afeta o desempenho e as habilidades dos colaboradores de forma positiva.

Sadler-Smith (2006) definiu a formação como a aquisição sistemática de competências, regras, conceitos ou atitudes que resultam na melhoria do desempenho na adaptação a

uma mudança. Buckley e Caple (2004) evidenciaram, que para as organizações prosperarem em tempos de mudança precisam de responder de uma forma flexível, ou seja, a sobrevivência e o crescimento das empresas irá depender da capacidade dos funcionários em lidarem com a mudança, o que implica que existe uma necessidade grande de formá-los com novos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Já, Lashley et al. (2000) identificaram a abordagem sistemática da formação como uma forma de atingir os objetivos estratégicos. A formação traduz-se num benefício direto para a organização, como Burden e Proctor (2000) referem, já que a capacidade de uma empresa aprender mais rápido do que os seus concorrentes pode trazer uma vantagem competitiva sustentável.

2.5. Comunicação Interna

Comunicação interna é o termo utilizado para descrever o sistema de comunicação de uma organização, sendo que os colaboradores são considerados um público interno ou parte interessada de um grupo (Vercic et al., 2012). Huang et al. (2019) referem mesmo que a comunicação interna é um dos meios utilizados pelas organizações para realizar atividades de marketing interno.

Anteriormente, as empresas davam uma maior atenção à comunicação externa, contudo, recentemente, têm-se apercebido que a comunicação interna está diretamente envolvida com o engajamento e compromisso dos colaboradores. O sistema de comunicação interna pode incluir uma variedade de canais e atividades, como panfletos informativos, quadros onde constam avisos, *briefings* e *intranets* (Welch et al., 2012; Karanges et al., 2015).

Grunig (1992) afirmou que se as empresas adotarem um sistema de comunicação bidirecional, isto é, dos líderes para os colaboradores e vice-versa, irá existir um relacionamento mútuo de confiança e mais facilmente a estratégia da empresa será seguida pelos colaboradores. Para além de que os líderes poderão receber *inputs* das pessoas que mais estão em contacto com o produto ou serviço, o que pode levar a um melhoramento destes.

Kennan e Hazleton (2006) adotam uma perspectiva relacional, que coloca a ênfase na confiança entre gestores e funcionários e na conexão entre ideais da empresa e dos funcionários, como chave nos relacionamentos internos organizacionais. Welch e Jackson (2007) consideram os funcionários como partes interessadas e importantes, cujo comportamento e comunicação contribuem para a projeção da identidade da empresa externamente.

Alguns teóricos consideram, ainda, a comunicação interna como uma maneira de ajudar os colaboradores a entenderem que a mudança organizacional é necessária e complexa (Hallahan et al., 2007).

Por conseguinte, podemos deduzir que a comunicação interna está diretamente ligada à necessidade que uma organização tem de comunicar, de forma eficiente, informações sobre mudanças importantes, já que o público interno deve estar entre os primeiros a saber sobre essas mudanças, de forma a conseguirem perceber o seu papel no quadro geral.

2.6. Trabalho em Equipa

Hill e Stone (2010) descreveram o trabalho de equipa como a coordenação de conhecimentos e esforço, em espírito de harmonia, entre duas ou mais pessoas, para a obtenção de um determinado objetivo. Adicionalmente, anos mais tarde, Körner et al. (2015) definiram o trabalho em equipa como uma parceria numa abordagem participativa, colaborativa e coordenada para a tomada de decisão, que é compartilhada em torno de questões sociais e de saúde.

Também, Körner e Wirtz (2008) evidenciam que a comunicação, cooperação, coordenação e respeito são dimensões do trabalho em equipa tendo, desta forma, de serem seguidos por todos os membros para que exista um bom ambiente de trabalho.

Segundo Puente-Palácios e Souza (2009), o trabalho em equipa é considerado como uma alavanca para o desempenho das organizações, já que as mesmas apresentam uma necessidade de estarem sempre à frente no mercado no que toca à inovação e produção. Todo o trabalho em equipa é relevante para a missão da organização à qual pertencem, já

que os resultados de desempenho da equipa apresentam uma relação direta com o desempenho global da organização (Vuong et al., 2021).

A individualidade de cada membro e as suas vivências beneficiam positivamente toda a equipa, já que todos terão algo a acrescentar. Desta forma, todos os membros de uma equipa devem possuir habilidades complementares e terem a preocupação com o crescimento individual de cada um para alcançarem um objetivo comum (Hardingham, 2000).

Weber e Grisci (2010) acrescentam ainda que, numa equipa, as diferenças entre todos são reconhecidas, aceites e trabalhadas, existindo abertura para partilhar as singularidades de cada um.

Chiavenato (2014) argumenta que uma equipa tem que ser incentivada de forma constante para que haja um desenvolvimento pessoal e profissional contínuo, para uma maior sinergia. Essa sinergia só é possível caso os membros da equipa trabalhem em conjunto de maneira produtiva e se apoiem mutuamente.

Vergara et al. (2020) assumiram que a importância do trabalho em equipa prende-se ao facto de a resolução de problemas ou a realização de uma determinada tarefa se tornar mais fácil quando existe um esforço coletivo comum.

Assim, a colaboração interna para um objetivo comum torna-se cada vez mais importante, pois, ao juntar conhecimentos individuais, é possível as empresas se adaptarem às constantes mudanças atuais.

2.7. Satisfação com a Liderança

Yukl (1999) destaca que a liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o

desenvolvimento das competências e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização.

Já Voon et al. (2011) definem a liderança como o processo de interação que ocorre entre o líder e outros colaboradores com o propósito de alcançar os objetivos da organização. É também mencionada por Bass e Stogdill, (1990) e Arbak e Çakar (2003) como a habilidade de influenciar um grupo de pessoas para atingirem os seus objetivos.

Também Kent (2005) refere que a liderança é o processo baseado na interação entre o líder e os seus seguidores com capacidade para afetar a motivação e os comportamentos de cada um, sendo bastante eficaz quando se trata de mudanças organizacionais. Por sua vez, para que haja uma gestão eficaz de pessoas, os líderes necessitam de ser modelos sociais, adotando uma posição conforme a ética organizacional e estarem sempre dispostos a ajudar os seus subordinados (Book et al. 2019).

Desta forma, conseguimos perceber que um líder é a pessoa que motiva, controla e coordena o trabalho dos seus subordinados para alcançar determinado objetivo pessoal ou grupal (Kivanc & Budak, 2004).

Segundo o estudo realizado por Tengilimoğlu e Yigit (2005), o nível de satisfação no trabalho aumenta quando as características do líder são idênticas às expectativas iniciais do colaborador. E quando isso aconteceu, observou-se que o nível de satisfação no trabalho aumentou, nomeadamente, quando se adotou a liderança participativa e democrática. Nestes estilos, segundo os mesmos autores, o líder envolve os subordinados nos planos, políticas, procedimentos e metas empresariais, facilitando as discussões e a produtividade. Tanto o trabalho como as decisões são feitas em conjunto com os subordinados, sempre ouvindo, orientando e impulsionando-os, havendo um *feedback* constante de ambos os lados, permitindo reformulações de processos ou de projetos cada vez mais inovadores, por todos darem a sua opinião e pontos de vista.

2.8. Recompensas Psicológicas aos Colaboradores

O tema das recompensas no ambiente de trabalho já foi estudado por vários autores. Contudo, não existe ainda um consenso acerca da sua definição.

Bratton e Gold (2003) indicaram que as recompensas são todos os pagamentos monetários, não monetários e psicológicos que uma organização proporciona aos seus empregados em troca do trabalho que realizam. Independentemente de se tratar de recompensas financeiras ou psicológicas, Mainardes et al. (2019) referiram que servem como uma ferramenta para reforçar e orientar os comportamentos dos empregados.

No entanto, existem autores que dividem as recompensas em dois grupos, nomeadamente em recompensas financeiras, que se traduzem em pagamentos monetários que um empregado recebe, assim como em todos os bens materiais oferecidos pela entidade, e as recompensas psicológicas, que são o resultado das relações interpessoais profissionais que um empregado desenvolve com o seu supervisor, colegas e/ou clientes, como elogios e reconhecimento (De Gieter et al., 2006). Porém, o resultado destas interações é sempre subjetivo, uma vez que depende da perceção do próprio empregado.

Ao analisar a influência das recompensas financeiras e não financeiras no comportamento dos empregados, ou seja, no seu desempenho e satisfação no trabalho, descobriu-se que, enquanto o dinheiro foi definido como o reforço do desempenho financeiro final, o *feedback* do desempenho e o reconhecimento social foram identificados como recompensas não financeiras eficazes (Peterson et al., 2006).

Uma recompensa psicológica é fornecida para criar um incentivo que estimula os empregados e os recompensa através da concretização interna (Bratton & Gold, 2003), dando ao colaborador um sentimento de envolvimento pessoal através do reconhecimento e da preocupação (Harris et al., 2007).

Desta forma, podemos definir as recompensas psicológicas como um reconhecimento informal ou apreciação pelo trabalho bem feito que beneficia o trabalhador a nível da satisfação com a liderança e, conseqüentemente, no trabalho (Stajkovic & Luthans, 2003).

2.9. Síntese Conclusiva

A presente dissertação pretende investigar o papel relevante que o marketing interno e a satisfação dos colaboradores assumem na fidelização dos colaboradores à organização, uma vez que uma das coisas mais importantes para uma entidade empregadora consiste em diminuir a rotatividade dos empregados e, assim, reter talentos. Não se descurarão outros fatores, como a comunicação interna, as recompensas psicológicas, a formação dos colaboradores, o trabalho em equipa e a satisfação com a liderança, uma vez que são também variáveis que reputamos merecedoras de atenção para uma organização singrar.

Um marketing interno ativo faz com que a organização fique mais atenta aos seus colaboradores, já que serve para alinhar todas as pessoas no sentido do objetivo da organização. Desta forma, existirá uma melhoria constante na ligação existente entre a organização e os seus colaboradores, tornando os colaboradores mais satisfeitos no trabalho.

A satisfação no trabalho depende de vários fatores, sendo que a formação, o marketing interno e a satisfação com a liderança encontram-se entre estes. Isto porque, uma pessoa com maior formação sente que a organização está a apostar na sua prestação e, assim, vai-se sentir com mais vontade de aprender para fazer um melhor trabalho. Da mesma forma, a satisfação com a liderança fará com que os colaboradores fiquem mais satisfeitos no trabalho, por estarem alinhados e acreditarem no seu líder.

Também um colaborador que tem uma boa comunicação interna na organização, ou seja, em que a empresa é transparente, mostrando ao colaborador exatamente o objetivo da empresa e o papel dele para o conseguir alcançar, torna-se um trabalhador mais satisfeito com a liderança.

Nas organizações onde existe uma comunicação mais aberta entre níveis hierárquicos, torna-se, assim, mais fácil que as recompensas psicológicas afetem os colaboradores de uma forma mais positiva, uma vez que estes se sentem mais apreciados pelos seus líderes e, logo, mais satisfeitos no trabalho, sendo pessoas mais ativas e motivadas.

A fidelização dos colaboradores a uma organização: especial relevância do marketing interno e da satisfação dos colaboradores

O trabalho em equipa é um dos fatores que também pode influenciar a fidelização dos colaboradores, uma vez que, quando uma pessoa sente união e faz parte de um grupo, mais facilmente irá dar preferência ao emprego atual do que a outro emprego em que não conhece os colaboradores e trabalhadores de equipa. Desta forma, é de fácil perceção que um colaborador satisfeito no trabalho irá fidelizar-se também à empresa e não procurar novos empregos.

Posto isto, no próximo capítulo, iremos contemplar o modelo conceptual, os objetivos propostos, as hipóteses de investigação e a operacionalização das variáveis.

3. Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação

3.1 Quadro Conceptual

Neste capítulo, pretende-se verificar a correlação entre os conceitos, através de um modelo conceptual de investigação, onde serão delineadas as hipóteses de investigação. Desta forma, será possível analisar as variáveis de uma forma otimizada, o que nos permitirá responder ao objeto de estudo da presente dissertação.

3.1.1 Objetivos Propostos

O objetivo da presente dissertação consiste em analisar a relação privilegiada entre o marketing interno, a satisfação dos colaboradores e a consequente fidelização dos colaboradores à organização. No entanto, serão também analisadas outras variáveis, que não podem ser desconsideradas, por julgarmos serem também determinantes da fidelização dos colaboradores à organização, como as recompensas psicológicas, a comunicação interna, a formação dos colaboradores, o trabalho em equipa e a satisfação com a liderança.

Tendo em conta todas as variáveis identificadas, definiram-se os objetivos específicos seguintes:

- Analisar a influência das Recompensas Psicológicas e da Comunicação Interna na Satisfação com a Liderança;
- Investigar o impacto da Formação dos Colaboradores, do Marketing Interno e da Satisfação com a Liderança na Satisfação dos Colaboradores;
- Verificar os efeitos do Marketing Interno, do Trabalho em Equipa e da Satisfação com os Colaboradores na Fidelização dos Colaboradores à Organização.

3.1.2 Modelo de Investigação Proposto

Tendo em conta os objetivos definidos anteriormente, o modelo de investigação desenvolvido é o que se exemplifica na figura seguinte.

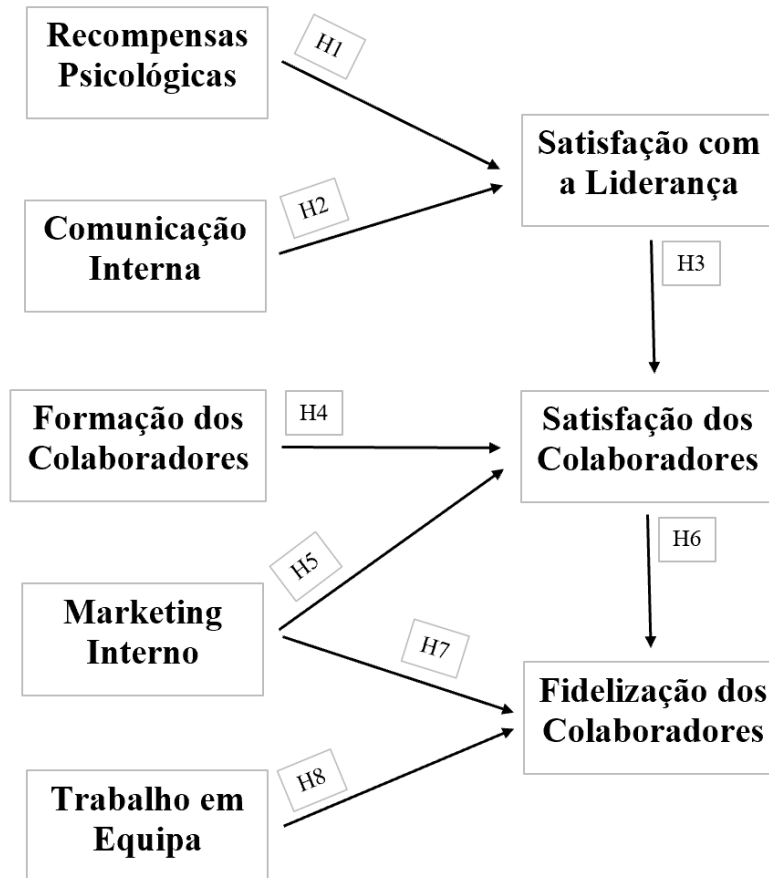


Figura 1: Modelo de Investigação Proposto

3.2. Hipóteses de Investigação

Na presente investigação, pretende-se testar 8 hipóteses, considerando que são todas positivas e que têm como objetivo determinar as variáveis que conduzem à fidelização dos colaboradores à empresa, de uma forma direta ou indireta.

É importante realçar que as hipóteses são essenciais no processo de pesquisa, uma vez que a continuidade desta dissertação depende das respostas às questões elaboradas anteriormente.

Desta forma, surgem as hipóteses de investigação abaixo, que são descritas imediatamente a seguir, através do relacionamento entre as variáveis, que serve de guião para alcançar os objetivos pretendidos:

As recompensas psicológicas inspiram os colaboradores a empenharem-se no trabalho, uma vez que aumentam a sua motivação na forma de dedicação, determinação e resolução de problemas.

Também o papel da liderança é crucial para o bom funcionamento da organização e para o bem-estar dos colaboradores, sendo amplamente definida como um processo de influência que afeta as ações dos empregados, a escolha de objetivos para o grupo ou organização e a interação dinâmica entre superiores e empregados (Yukl & Van Fleet, 1992).

O papel das recompensas nas organizações tem sido reconhecido desde há muitos anos (Bellenger et al., 1984; Druker & White 2000). Numa tentativa de estimular o desempenho profissional do indivíduo, as organizações investem na recompensa dos seus empregados. Ao fazê-lo, esperam alcançar os melhores resultados organizacionais.

Em geral, a gestão de recompensas é o processo de conceber e implementar estratégias e sistemas desenvolvidos para ajudar as organizações a alcançar os seus objetivos através da atração, motivação e retenção dos funcionários mais qualificados (Moorhead et al., 1998; Bratton & Gold, 2003). Recompensar empregados faz parte da relação de troca

A fidelização dos colaboradores a uma organização: especial relevância do marketing interno e da satisfação dos colaboradores

entre organizações e empregados: os empregados executam as suas tarefas e esperam receber recompensas em troca (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Os empregados confiam no seu líder, na medida em que o mesmo proporcionará recompensas consideradas apropriadas (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005), tanto recompensas não-financeiras como financeiras (Armstrong & Murlis, 2006).

As recompensas não-financeiras, ou seja, as recompensas psicológicas, resultam da interação entre um colaborador e o seu líder. Embora este tipo de recompensas não implique um custo financeiro para a organização, as recompensas psicológicas exigem boas competências interpessoais por parte dos líderes.

Desta forma, vai ser testada a seguinte hipótese:

H1: As recompensas psicológicas influenciam positivamente a satisfação com a liderança

A comunicação interna, para ser útil e eficiente, tem que fazer parte da cultura da empresa. Uma comunicação assertiva e transparente permite que a informação certa chegue ao empregado certo no momento certo, podendo ser vista como uma plataforma de uníssono e de apoio a planos e objetivos concretos. Para que funcione da melhor maneira, é necessário que a informação flua para cima e para baixo, assim como através dos diferentes níveis da organização. O acesso direto aos líderes tem a vantagem de criar confiança e compromisso entre os gestores de nível médio, bem como entre os outros empregados.

As opiniões acima mencionadas foram confirmadas em vários estudos, por exemplo, nos de Reichers (1986) e Stum (1999), que demonstraram que o desenvolvimento e comunicação da visão e direção de uma empresa, num formato que é simultaneamente motivador e estimulante, tem um efeito significativo no empenho e na satisfação com os seus líderes.

Alguns estudos demonstraram também um efeito significativo e positivo na satisfação dos empregados dentro das empresas que fornecem aos seus colaboradores informações

A fidelização dos colaboradores a uma organização: especial relevância do marketing interno e da satisfação dos colaboradores

e explicações adequadas para as políticas futuras da empresa (Greenberg, 1994; Konovsky & Cropanzano, 1991), sendo isso somente possível através de uma comunicação interna ativa.

Assim, vai ser testada a seguinte hipótese:

H2: A comunicação interna influencia positivamente a satisfação com a liderança

A liderança é o processo pelo qual as pessoas são influenciadas de forma a alcançarem os objetivos organizacionais (Skansi, 2000), sendo necessário que haja uma boa relação entre líder e colaboradores, já que, caso não exista, será improvável conseguir levar as pessoas a cumprirem os seus objetivos.

Existem vários fatores que levam à insatisfação no trabalho, entre elas, as relações interpessoais entre colaboradores e superiores (Barnett & Brennan, 1997; Rodwell et al., 1998). Aliás, Korte e Wynne (1996) já tinham evidenciado que, quando existe uma deterioração das relações em contexto laboral, resultante da redução da comunicação interpessoal entre trabalhadores e supervisores, diminui a satisfação no trabalho, o que, por sua vez, leva a uma maior rotatividade na organização.

Inclusivamente, Locke (1976, p.1297) definiu a satisfação profissional de um empregado como "um estado emocional agradável ou positivo a partir da avaliação do próprio trabalho ou experiências", ou seja, uma experiência negativa com a chefia, irá influenciar negativamente a satisfação do colaborador. Desta forma, a satisfação com a liderança foi considerada um fator de grande importância em relação à satisfação do colaborador (Richmond & McCroskey, 2000; Madlock, 2006).

Castaneda e Nahavandi (1991) assinalaram que os colaboradores mais satisfeitos no trabalho são os que têm uma boa relação com o seu líder, sendo influenciados pela transparência e pela forma de comunicação do mesmo. Existindo uma boa relação entre líder e colaborador, gerar-se-á menos *stress* ao colaborador na realização das suas tarefas e, desta forma, este mostrar-se-á mais satisfeito no seu trabalho.

Assim, vai ser testada a hipótese seguinte:

H3: A satisfação com a liderança influencia positivamente a satisfação dos colaboradores

Noe (2008) define a formação dada aos colaboradores como uma atividade planeada pela organização para que os colaboradores adquirirem conhecimentos e competências necessárias para realizarem o trabalho, de forma a ir ao encontro dos objetivos da organização.

De acordo com Landale (1999), o foco da formação é ajudar o colaborador a adquirir os conhecimentos necessários para desempenhar as suas funções de uma forma mais eficiente. Por sua vez, Poh e Abd Hamid (2001) indicaram que a formação é a chave na criação de uma estratégia, já que permite um crescimento sustentável e uma vantagem em relação aos seus concorrentes.

A formação é um fator que pode influenciar os comportamentos dos colaboradores e tem um impacto positivo na satisfação do colaborador (Chiang et al., 2005; Khuong & Tien, 2013). Vasudevan (2014) também encontrou uma relação positiva entre a formação dos colaboradores e o compromisso e satisfação destes com a organização.

As empresas que se focam na formação dos colaboradores demonstram um maior empenho na atenção dada ao cliente (Babakus et al., 2003). Da mesma forma, a formação dada aos colaboradores facilita a atualização das suas competências, conhecimentos e a satisfação no trabalho (Bushardt & Fretwell, 1994).

Desta maneira, vai ser testada a seguinte hipótese:

H4: A formação dos colaboradores influencia positivamente a satisfação dos colaboradores

A relação entre o marketing interno e a satisfação dos colaboradores tem sido alvo de vários estudos (Azzam, 2016; Braimah, 2016; Kukreja, 2017). Quando uma organização implementa o marketing interno, a organização está a concentrar os seus esforços nas necessidades do colaborador para que este se sinta mais satisfeito no trabalho, o que levará

definitivamente ao melhoramento do desempenho da organização (Conduit et al., 2001; Ahmed & Rafiq, 2003). A satisfação no trabalho é influenciada por fatores como salário, ambiente de trabalho, autonomia, comunicação e compromisso organizacional, que são também elementos cruciais do marketing organizacional (Braumah, 2016; Isik et al., 2016).

Para além disso, Shekary et al. (2012) examinaram o sistema de prémios, empatia, apoio do supervisor, método de avaliação e capacitação, como sendo fatores de marketing interno, e as suas conclusões mostraram que o marketing interno afeta positiva e diretamente a satisfação do colaborador, o que foi consistente com um estudo anterior de Abzari et al. (2011).

Desta forma, iremos testar a seguinte hipótese:

H5: O marketing interno influencia positivamente a satisfação dos colaboradores

Segundo o estudo de Matzler et al. (2011), quanto maior for o nível de satisfação dos colaboradores, maior será o nível de fidelização destes à organização comparativamente aos colaboradores menos satisfeitos. Assim, constata-se que o impacto da satisfação dos colaboradores na fidelização destes à organização, para além de positivo, é bastante significativo.

Mobley et al. (1979) indicaram também que os empregados com um baixo nível de satisfação profissional possuem uma elevada probabilidade de abandonarem o seu emprego. Isto é apoiado pelo estudo de Dukes e Shaw (1999) que analisa as relações entre a satisfação profissional e a tendência dos empregados para se demitirem. O estudo concluiu que existe uma elevada inclinação para um indivíduo deixar o emprego se o seu nível de satisfação profissional for baixo.

Colaboradores satisfeitos apresentam uma probabilidade maior para trazerem contribuições significativas para a empresa, pois têm um maior nível de empenho. Sahoo et al. (2010) demonstraram que um empregado que está empenhado no seu trabalho e na sua carreira tem menos intenção de tirar férias ou demitir-se, tendem a sentir-se satisfeitos com o trabalho, e têm uma motivação intrínseca mais elevada.

Desta forma, será testada a hipótese seguinte:

H6: A satisfação dos colaboradores influencia positivamente a fidelização dos colaboradores à organização

Existem três grandes temas de estudo relacionados com o marketing interno, isto é, em primeiro lugar, que os empregados estejam bem sincronizados com a missão, objetivos, estratégia e sistemas da empresa (Gummesson, 1987). Em segundo lugar, o marketing interno assenta na formação de uma identidade corporativa ou de uma mente coletiva (Ahmed & Rafiq 2002). Em terceiro lugar, o marketing interno deve ir para além de programas de formação de marketing a curto prazo e evoluir para uma filosofia de gestão que requer uma gestão a vários níveis para encorajar e melhorar continuamente os empregados (Berry et al., 1976).

Desta forma, através do marketing interno, será possível fidelizar os colaboradores à organização, uma vez que o seu principal foco assenta nos colaboradores e nas suas necessidades. Rafiq e Ahmed (2003) concordaram que o marketing interno se preocupa em ajudar os trabalhadores a tornarem-se mais empenhados e motivados, para alcançar os objetivos de uma organização, aumentando a fidelização daqueles à entidade patronal.

Assim, as empresas que preservam um marketing interno ativo, conseguem também manter os seus empregados empenhados e leais, o que irá trazer aumentos significativos nos ganhos por empregado (Konovsky & Cropanzano, 1991; Mayer & Schoorman, 1992; Bashaw et al., 1994), para além de conseguirem reter talentos, ou seja, diminuir a sua rotatividade.

Desta maneira, será testada a seguinte hipótese:

H7: O marketing interno influencia positivamente a fidelização dos colaboradores à organização

O trabalho em equipa foi considerado um dos atributos mais desejados pelos colaboradores dentro de uma organização, já que muitos procuram um sentido de união e

entreajuda (Farh et al., 2012). Jones et al. (2007) afirmaram que um empregado que trabalha com outros membros de uma equipa é suscetível de ser mais produtivo em comparação com outros colegas.

Gallie et al. (2009) sublinharam que o trabalho de equipa aumenta a produtividade dos funcionários e conduz a maiores níveis de compromisso e de fidelização organizacional. Desta forma, o trabalho de equipa não é apenas a base fundamental de uma gestão bem-sucedida, mas também uma ferramenta importante para melhorar a produtividade organizacional global.

Estudos anteriores concluíram também que o trabalho de equipa exerceu um efeito positivo na satisfação profissional (Abdullah et al., 2012) e no compromisso organizacional (Ghorbanhosseini, 2013; Zincirkiran et al., 2015).

Da mesma forma, Ooko (2013) referiu que uma atividade de trabalho de equipa eficaz pode levar a um aumento da satisfação profissional dos trabalhadores. Em particular, o trabalho em equipa capacita os empregados e ajuda-os a desenvolver a autonomia, sendo um fator chave para um maior compromisso e fidelização organizacional.

Desta maneira, vai ser testada a seguinte hipótese:

H8: O trabalho em equipa influencia positivamente a fidelização dos colaboradores à organização

A tabela abaixo contempla todas as hipóteses que serão testadas nesta dissertação:

HIPÓTESES
H1: As recompensas psicológicas influenciam positivamente a satisfação com a liderança
H2: A comunicação interna influencia positivamente a satisfação com a liderança
H3: A satisfação com a liderança influencia positivamente a satisfação dos colaboradores
H4: A formação dos colaboradores influencia positivamente a satisfação dos colaboradores
H5: O marketing interno influencia positivamente a satisfação dos colaboradores

H6: A satisfação dos colaboradores influencia positivamente a fidelização dos colaboradores à organização
H7: O marketing interno influencia positivamente a fidelização dos colaboradores à organização
H8: O trabalho em equipa influencia positivamente a fidelização dos colaboradores à organização

Tabela 1: Hipóteses de Investigação

3.3 Operacionalização das Variáveis

Este subcapítulo servirá para operacionalizar as variáveis propostas no modelo de investigação.

Optou-se pela utilização da escala de Likert já que, segundo Mattar & Oliveira (2001), é um tipo de escala simples de construir e bastante precisa no que toca à perceção das respostas das pessoas. Na escala de Likert, as declarações de concordância devem receber valores positivos ou altos, enquanto as declarações das quais discordam devem receber valores negativos ou baixos (Baker, 2005). No nosso estudo, foi usada uma escala de Likert de 7 pontos, em que, desta forma, 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 7 corresponde a “Concordo Totalmente”.

Nos quadros seguintes, constam as variáveis seleccionadas e os seus respetivos itens que foram alvo de análise.

Recompensas Psicológicas

Com as recompensas psicológicas, pretende-se entender se os colaboradores estão ou não satisfeitos com a liderança e com os seus benefícios monetários e não monetários. A escala utilizada para analisar esta variável foi adaptada de Mainardes et al. (2019).

A fidelização dos colaboradores a uma organização: especial relevância do marketing interno e da satisfação dos colaboradores

Itens
1. Eu estou satisfeito com o reconhecimento que recebo pelo meu trabalho do meu superior direto (RPSIC1)
2. Eu estou satisfeito com os agradecimentos do meu superior direto (RPSIC2)
3. Estou satisfeito com os incentivos que recebo do meu superior direto (RPSIC3)

Tabela 2: Itens das Recompensas Psicológicas

Comunicação interna

A comunicação interna dentro uma organização consiste na maneira como a informação circula dentro da empresa e pretende-se perceber se é bem percebida pelos colaboradores. A escala foi adaptada de Huang et al. (2019).

Itens
1. A minha empresa comunica-me uma imagem de marca clara (COINT1)
2. As mensagens que recebo estão alinhadas com a comunicação de toda a empresa (COINT2)
3. Os colaboradores de todos os níveis hierárquicos entendem a direção e as prioridades da empresa (COINT3)
4. Existe um programa de comunicação interna para todos os funcionários da minha empresa (COINT4)

Tabela 3: Itens da Comunicação Interna

Satisfação com a liderança

A satisfação com a liderança é a maneira como os colaboradores percebem as ações dos seus líderes. A escala utilizada foi adaptada de Book et al. (2019).

Itens
1. O meu líder entende bem os problemas e as necessidades do meu trabalho (SATLI1)
2. Independentemente da autoridade formal do meu líder, é provável que ele use o seu poder para me ajudar a resolver problemas no meu trabalho (SATLI2)
3. Tenho confiança suficiente no meu líder para defender e justificar a sua decisão, mesmo que não ele não esteja presente (SATLI3)
4. A relação de trabalho que tenho com o meu líder é boa (SATLI4)
5. Eu geralmente sei o quão satisfeito o meu líder está com o meu trabalho (SATLI5)

Tabela 4: Itens da satisfação com a liderança

Formação dos colaboradores

A formação dada aos colaboradores é a variável que pretende entender o quão satisfeitos os colaboradores estão com o seu desenvolvimento dentro da empresa. A escala foi adaptada de Huang et al. (2019).

Itens
1. A minha empresa concentra os seus esforços para formar todos os colaboradores (FORM1)
2. A minha empresa forneceu-me um programa de orientação (FORM2)
3. O desenvolvimento de competências e conhecimentos acontece como um processo contínuo na minha empresa (FORM3)
4. A minha empresa ensina-me porque devo fazer as coisas (FORM4)
5. Existe um processo contínuo de aprendizagem na minha empresa (FORM5)
6. A formação que a minha empresa me deu permite-me fazer bem o meu trabalho (FORM6)

Tabela 5: Itens de formação

Satisfação dos colaboradores

Com a variável satisfação dos colaboradores consegue-se estudar o nível de contentamento com a organização. A escala utilizada para analisar esta variável foi adaptada de Mainardes et al. (2019) e de Huang et al. (2019).

Itens
1. Eu tenho verdadeira alegria no meu trabalho (SATCO1)
2. Eu gosto do meu trabalho mais do que as pessoas, em geral, gostam dos seus empregos (SATCO2)
3. Na maioria dos dias, estou animado com o meu trabalho (SATCO3)
4. Sinto-me muito satisfeito com o meu trabalho (SATCO4)
5. Esta empresa é o melhor local para eu trabalhar (SATCO5)
6. Eu considero a minha empresa como uma segunda casa (SATCO6)

Tabela 6: Itens da Satisfação

Marketing Interno

O marketing interno foca-se na constante melhoria do vínculo existente entre empresa e funcionário, sendo uma variável bastante importante na satisfação dos colaboradores e na fidelização destes à organização. A escala utilizada foi adaptada de Mainardes et al. (2019).

A fidelização dos colaboradores a uma organização: especial relevância do marketing interno e da satisfação dos colaboradores

Itens
1. A minha empresa encoraja-me a tomar iniciativas (MINT1)
2. A minha empresa confia em mim para tomar boas decisões (MINT2)
3. A minha empresa melhora a minha perceção de autoeficácia (MINT3)
4. A minha empresa possui estratégias de comunicação interna (MINT4)
5. As comunicações internas da minha empresa são eficazes (MINT5)
6. Os colaboradores da minha empresa têm formação contínua (MINT6)
7. Os colaboradores da minha empresa estão motivados a permanecer no atual emprego (MINT7)

Tabela 7: Itens do Marketing Interno

Fidelização dos Colaboradores à Organização

A fidelização dos colaboradores permite perceber se a taxa de retenção na empresa é elevada ou não e a escala utilizada foi adaptada de Book et al. (2019).

Itens
1. Eu planeio trabalhar no meu atual emprego pelo maior tempo possível (FIDCO1)
2. Eu, certamente, não irei procurar um novo emprego num futuro próximo (FIDCO2)
3. Eu planeio ficar nesta empresa, pelo menos, mais 2 ou 3 anos (FIDCO3)
4. Eu tenciono permanecer na minha empresa nos próximos tempos (FIDCO4)
5. Eu ia odiar abandonar este trabalho (FIDCO5)
6. Eu vou continuar neste emprego, embora outras empresas ofereçam salários mais atrativos (FIDCO6)
7. Tendo tudo em consideração, é provável que eu faça um sério esforço para permanecer no meu atual emprego nos próximos anos (FIDCO7)
8. Eu digo coisas positivas sobre a minha empresa a terceiros (FIDCO8)
9. Eu encorajo amigos e familiares a usar os serviços da minha empresa (FIDCO9)
10. Eu digo a terceiros que este é um bom local para trabalhar (FIDCO10)

Tabela 8: Itens da Fidelização

Trabalho em equipa

O trabalho em equipa é uma variável que pretende estudar o quão satisfeitos os colaboradores estão com os restantes elementos da organização. A escala utilizada foi adaptada de Vuong et al. (2021).

Itens
1. Os meus colegas de trabalho ajudam-me sempre que preciso (TEQUI1)
2. Eu trabalho em harmonia com os meus colegas (TEQUI2)
3. Os meus colegas de trabalho apoiam-me bastante (TEQUI3)
4. Não tenho dificuldade em partilhar trabalho com os meus colegas (TEQUI4)
5. É fácil partilhar trabalho com os meus colegas (TEQUI5)

Tabela 9: Itens do Trabalho em Equipa

4. Metodologia da Investigação

4.1 Recolha de Dados

Como método de recolha de dados, foi utilizado um questionário, através do *google forms*, que foi partilhado com colaboradores de uma empresa de recursos humanos, a Eurofirms, onde se obteve um total de 149 respostas. Foi, assim, usado o método quantitativo, tendo-se optado por questões de resposta fechada, de forma a facilitar a sua leitura e estudo.

Um inquérito por questionário, segundo Dias (1994), é uma técnica de investigação onde são apresentadas várias questões aos inquiridos, e em que, posteriormente, as respostas são analisadas e interpretadas, acabando por generalizá-las a conjuntos mais vastos, quando associadas a um método de amostragem. Desta forma, é fácil perceber que uma das maiores vantagens deste método se prende com a generalização dos resultados e com a facilidade de comparação de respostas.

O questionário realizado inicia com questões sociodemográficas, de forma a caracterizarmos a amostra. Nesta primeira parte, torna-se possível saber o género, idade, nível de escolaridade, estado civil, rendimento líquido mensal e local de residência do inquirido. Já, na segunda parte do questionário, foram colocadas questões alusivas às variáveis mencionadas anteriormente, nomeadamente, marketing interno, formação dos colaboradores, recompensas psicológicas dos colaboradores, comunicação interna, trabalho de equipa, satisfação com a liderança, satisfação dos colaboradores e fidelização dos colaboradores à organização.

O inquérito foi voluntário e todos os dados dos inquiridos foram confidenciais, de forma a haver um maior número de respostas sinceras, sem prejudicar ou influenciar qualquer tipo de resposta, utilizando a técnica de amostragem não probabilística por conveniência.

4.2. Caracterização da Amostra

O questionário foi partilhado através do email geral de uma empresa de recursos humanos, a Eurofirms, para todos os colaboradores de Portugal e, para chegar aos colaboradores em Espanha, foi partilhado também através do *linkedin* por mensagem privada. Desta forma, foi realizado um questionário em língua portuguesa e espanhola, para que todos tivessem facilidade na sua compreensão.

A Eurofirms é uma empresa de recursos humanos, gerida por valores, nomeadamente, respeito, transparência, confiança e responsabilidade, que tem como lema “*People first*”, que preza a felicidade dos trabalhadores internos, tanto a nível laboral como pessoal. A organização tem vários setores, sendo o trabalho temporário o seu maior foco, onde recruta, seleciona e contrata trabalhadores para diferentes setores e para vários pontos do país.

Em relação ao questionário efetuado à organização, no que diz respeito ao género dos inquiridos, obteve-se 97 respostas do género feminino, isto é, 65,1% da amostra, e 52 respostas do género masculino, o que corresponde a 34,9% da população.

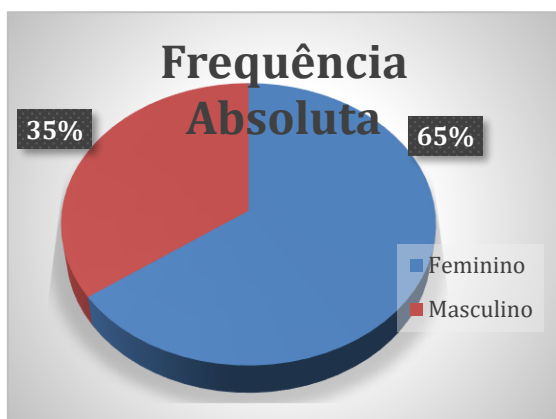


Figura 2: Percentagem da amostra por género

Género	Frequência Absoluta	Percentagem
Feminino	97	65,1%
Masculino	52	34,9%
Total	149	100%

Tabela 10: Distribuição de amostra por género

Acerca da idade dos questionados, verifica-se uma maior representatividade no escalão dos 25 a 34 anos, com 44,3%, seguido do escalão dos 35 aos 44 anos, com 30,2%. Ainda, 14,8% da amostra abrange idades compreendidas entre os 17 e os 24 anos, 10,1% entre os 45 aos 54 anos e somente 0,6% abarca idades compreendida entre os 55 e os 65 anos.

A fidelização dos colaboradores a uma organização: especial relevância do marketing interno e da satisfação dos colaboradores

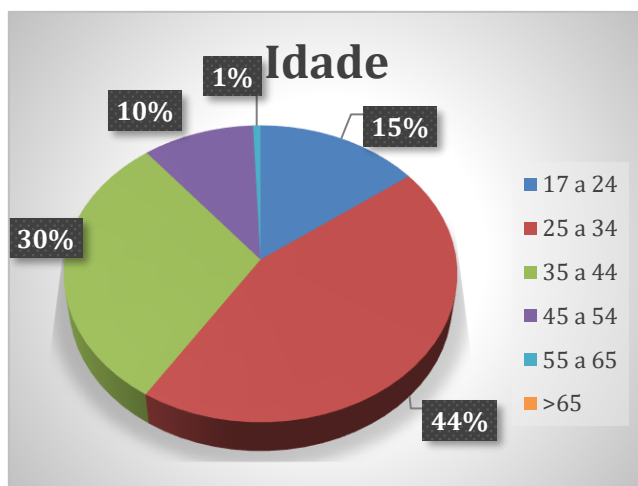


Figura 3: Percentagem da amostra por idade

Idade	Frequência Absoluta	Porcentagem
17 a 24	22	14,8%
25 a 34	66	44,3%
35 a 44	45	30,2%
45 a 54	15	10,1%
55 a 65	1	0,6%
>65	0	0,0%
Total	149	100%

Tabela 11: Distribuição da amostra por idade

Sobre a ocupação, verifica-se que 117 dos inquiridos se encontram somente a trabalhar, o que corresponde a 78,5% da população, enquanto os restantes são trabalhadores-estudantes, o que corresponde a 21,5% da população. De mencionar que o questionário foi respondido somente por pessoas que se encontram atualmente a trabalhar na Eurofirms, pelo que não existe qualquer percentagem de desempregados.



Figura 4: Percentagem da amostra por ocupação

Ocupação	Frequência Absoluta	Porcentagem
Trabalhador	117	78,5%
Trabalhador-estudante	32	21,5%
Total	149	100%

Tabela 12: Distribuição da amostra por ocupação

No que toca ao nível de escolaridade, percebe-se que a maioria dos inquiridos possui licenciatura, o que corresponde a 55,7%. De seguida, 23,5% da população, referente a 35 dos inquiridos, detém o mestrado e 10,7% concluiu o ensino secundário. Ainda, 14 pessoas, 9,4% da população, tem bacharelato e, somente, 0,7% dos inquiridos, ou seja, 1 pessoa, terminou o 3º ciclo.

A fidelização dos colaboradores a uma organização: especial relevância do marketing interno e da satisfação dos colaboradores

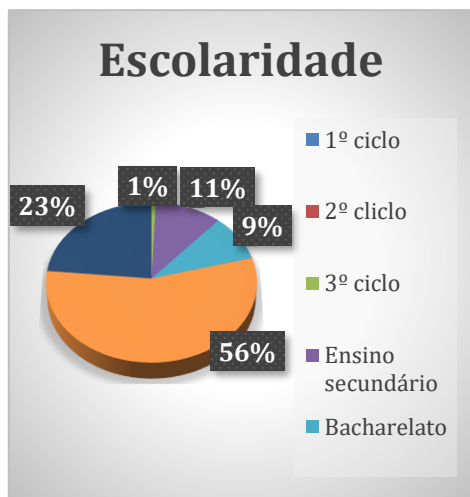


Figura 5. Percentagem da amostra por escolaridade

Escolaridade	Frequência Absoluta	Porcentagem
1º ciclo	0	0,0%
2º ciclo	0	0,0%
3º ciclo	1	0,7%
Ensino secundário	16	10,7%
Bacharelato	14	9,4%
Licenciatura	83	55,7%
Mestrado	35	23,5%
Doutoramento	0	0,0%
Total	149	100%

Tabela 13: Distribuição da amostra por escolaridade

No que respeita ao estado civil, é de notar que a maior parte são solteiros, com 69,8%, seguidos dos casados, com 27,5%. A percentagem de divorciados é de 2% e, por último, com pouco representatividade, temos 0,7% de viúvos.

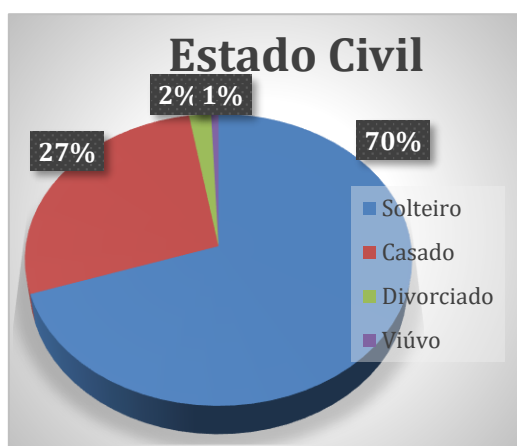


Figura 6: Percentagem da amostra por estado civil

Estado Civil	Frequência Absoluta	Porcentagem
Solteiro	104	69,8%
Casado	41	27,5%
Divorciado	3	2%
Viúvo	1	0,7%
Total	149	100%

Tabela 14: Distribuição da amostra por estado civil

Quanto ao rendimento líquido mensal, constata-se que existem 27,6% dos inquiridos a receberem entre os 800 e os 949, assim como entre os 950 e 1499. De seguida, 26,8% dos questionados recebem entre 665 e 799. Por último, com menor representatividade, temos

A fidelização dos colaboradores a uma organização: especial relevância do marketing interno e da satisfação dos colaboradores

as pessoas que recebem menos de 665 e entre 950 e 1499, com 7,9% e 10,2% respetivamente.

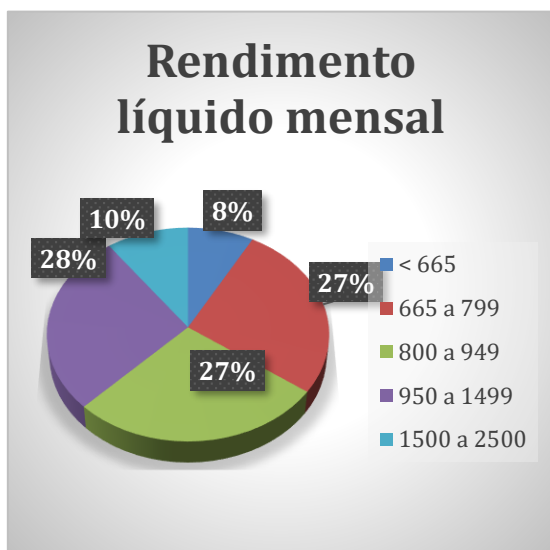


Figura 7: Percentagem da amostra por rendimento líquido mensal

Rendimento líquido mensal	Frequência Absoluta	Porcentagem
< 665	12	7,9%
665 a 799	40	26,8%
800 a 949	41	27,6%
950 a 1499	41	27,6%
1500 a 2500	15	10,2%
> 2500	0	0,0%
Total	149	100%

Tabela 15: Distribuição da amostra por rendimento líquido mensal

Quanto ao local de residência, obteve-se um maior número de respostas na Zona Centro e na Área Metropolitana de Lisboa, onde em ambas se conseguiu 32,9% das respostas. Em relação ao Norte, a percentagem foi de 15,4% e em Espanha de 14,1%. No Algarve, a representatividade foi de 1,3%, tendo sido de 0% tanto nos Açores, como na Madeira.

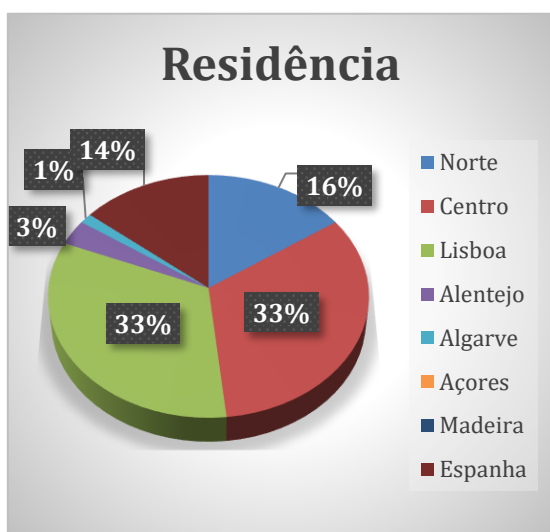


Figura 8: Percentagem da amostra por residência

Residência	Frequência Absoluta	Porcentagem
Norte	23	15,4%
Centro	49	32,9%
Lisboa	49	32,9%
Alentejo	5	3,4%
Algarve	2	1,3%
Açores	0	0,0%
Madeira	0	0,0%
Espanha	21	14,1%
Total	149	100%

Tabela 16: Distribuição da amostra por residência

4.3. Método Adotado na Análise de Dados

De forma a analisarmos os dados, utilizámos o *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 26, que é uma ferramenta de análise estatística e tratamento de dados. Posteriormente, foi utilizada a análise fatorial exploratória, que é uma vertente da análise fatorial, que tem como objetivo identificar relações subjacentes entre diversas variáveis, permitindo-nos estudar a sua correlação.

4.3.1. Análise Fatorial Exploratória

Segundo Kirch et al. (2017) e Hair et al. (2018), a análise fatorial exploratória – *Exploratory Factorial Analysis* (EFA), permite reduzir os dados, uma vez que identifica as variáveis mais representativas ou cria um conjunto de variáveis menor do que as originais. Desta forma, os fatores serão medidos e colocados numa escala que irá controlar as variáveis iniciais.

4.3.2 Matriz de Correlações

Uma matriz de correlação verifica a existência de correlações entre as variáveis e, para podermos aplicar o modelo EFA, tem que existir uma partilha de fatores comuns entre elas. O valor de correlação é aceitável se estiver acima de 0,4.

De seguida, foi utilizado o teste de Esfericidade de *Barlett*, que testa a hipótese de que não existe correlação entre as variáveis, testando se a hipótese da matriz correlação é a matriz identidade com determinante igual a 1. Assim, para um nível de significância de 5%, será rejeitada a hipótese nula de matriz de correlação identidade, uma vez que, apesar de serem aceites valores inferior a 0,05, é preferível que sejam 0.

Posteriormente, foi usado o teste KMO – *Kaiser-Meyer-Olkin*, que se trata também de um procedimento estatístico, onde é avaliada a adequação da análise fatorial, indicando a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis.

A fidelização dos colaboradores a uma organização: especial relevância do marketing interno e da satisfação dos colaboradores

Quanto mais próximo de 1, mais adequada será a amostra em relação à análise fatorial. Os valores de KMO são apresentados na tabela abaixo, tendo em conta Pestana e Gageiro (2014).

Valor	Classificação
0,9 a 1,0	Muito boa
0,8 a 0,9	Boa
0,7 a 0,8	Média
0,6 a 0,7	Razoável
0,5 a 0,6	Má
< 0,5	Inaceitável

Tabela 17: Análise de valores de KMO

4.3.3. Extração e Interpretação de Fatores

De forma a extrair e a interpretar da melhor forma os fatores, foi utilizado o método da análise dos componentes principais – *Principal Component Analysis* (PCA), já que este tem como finalidade a redução de dados, optando por formas mais representativas de dados a partir de combinações lineares das variáveis originais (Vasconcelos et al., 2013). Assim, a PCA identifica as relações entre características extraídas dos dados, ajudando na sua interpretação.

4.3.4. Fiabilidade e Validade das Escalas

A fiabilidade de uma escala depende da sua consistência, traduzindo-se na precisão do método de medição. Isto é, se realizarmos o mesmo teste ao mesmo indivíduo, deverão existir resultados semelhantes.

A validade das escalas tem a ver com a veracidade de uma medida. Ou seja, se existir um erro nas escalas, estas terão uma validade reduzida, por estarem a medir algo de forma errada. Assim, facilmente conseguimos perceber que a fiabilidade não implica validade, pelo que, em primeiro lugar, deve ser medida a fiabilidade dos métodos e, posteriormente, a validade dos mesmos (Maroco & Marques, 2006).

Tendo isso em conta, utilizou-se o Alpha de Cronbach, onde se atinge uma consistência razoável, caso o valor seja superior a 0,7. Se o valor for superior a 0,8 atinge-se uma consistência boa e superior a 0,9 uma consistência muito boa, segundo Hill e Hill (2012).

A fidelização dos colaboradores a uma organização: especial relevância do marketing interno e da satisfação dos colaboradores

Na tabela abaixo, podemos verificar os valores das variáveis sujeitas à análise fatorial e à análise de consistência.

Variável	Itens	Dimensões	Loadings	KMO	% Variância	Teste de Barlett	α de Cronbach
Recompensas Psicológicas	RPSIC1	1	0,906	0,716	79,294	0,000	0,869
	RPSIC2		0,916				
	RPSIC3		0,849				
Comunicação Interna	COINT1	1	0,897	0,805	74,984	0,000	0,888
	COINT2		0,877				
	COINT3		0,868				
	COINT4		0,82				
Formação Dos Colaboradores	FORM1	1	0,881	0,928	74,563	0,000	0,932
	FORM2		0,859				
	FORM3		0,849				
	FORM4		0,855				
	FORM5		0,872				
	FORM6		0,864				
Marketing Interno	MINT1	1	0,836	0,893	61,966	0,000	0,897
	MINT2		0,779				
	MINT3		0,759				
	MINT4		0,766				
	MINT5		0,828				
	MINT 6		0,734				
	MINT 7		0,803				
Trabalho em Equipa	TEQUI1	1	0,806	0,846	65,639	0,000	0,869
	TEQUI2		0,820				
	TEQUI3		0,843				
	TEQUI4		0,747				
	TEQUI5		0,831				
Satisfação com a liderança	SATLI1	1	0,895	0,871	74,193	0,000	0,913
	SATLI2		0,889				
	SATLI3		0,864				
	SATLI4		0,814				
	SATLI5		0,841				

A fidelização dos colaboradores a uma organização: especial relevância do marketing interno e da satisfação dos colaboradores

Satisfação dos colaboradores	SATCO1	1	0,861	0,915	72,931	0,000	0,926
	SATCO2		0,812				
	SATCO3		0,883				
	SATCO4		0,870				
	SATCO5		0,851				
	SATCO6		0,845				
Fidelização dos colaboradores	FIDCO1	1	0,875	0,940	69,235	0,000	0,950
	FIDCO2		0,743				
	FIDCO3		0,903				
	FIDCO4		0,897				
	FIDCO5		0,781				
	FIDCO6		0,824				
	FIDCO7		0,896				
	FIDCO8		0,777				
	FIDCO9		0,791				
	FIDCO10		0,815				

Tabela 18: Resultados da Análise Fatorial Exploratória

Assim, é-nos possível verificar que a variável fidelização dos colaboradores é a que apresenta maior KMO, seguindo-se a formação e a satisfação dos colaboradores, com valores, respetivamente, de 0,928 e 0,915. Estes valores são considerados muito bons.

As restantes variáveis, como as recompensas psicológicas, a comunicação interna, o marketing interno, o trabalho em equipa e a satisfação com a liderança apresentam um KMO entre 0,716 e 0,893, sendo considerados valores médios de 0,7 a 0,8 e bons de 0,8 a 0,9, segundo Hair (2018).

O teste de Barlett indicou um sig=0,000, o que significa que existe uma correlação entre todas as variáveis. Também o alfa de Cronbach (α) apresenta valores acima dos 0,869, mostrando uma boa consistência e correlação entre as respostas.

4.3.5 Metodologia da Análise das Variáveis

A análise de regressão define um conjunto de técnicas estatísticas usadas para modelar relações entre variáveis e antever o valor das variáveis dependentes a partir de um conjunto de variáveis independentes (Maroco & Marques, 2006).

Neste tópico, iremos verificar as análises de regressão linear múltipla que foram realizadas para estudar as relações existentes entre as diversas variáveis. Assim como, utilizar o teste t-student para averiguar se existem disparidades significativas entre duas medidas de amostragem independentes. A hipótese nula do teste t-student revela que o valor médio analisado nas duas amostras é igual, para níveis de significância de p inferiores a 0,05. Assim, pretende-se proceder à análise da regressão linear múltipla, de modo a conseguir averiguar a influência que cada variável independente (X) exerce sobre a variável dependente (Y).

O modelo de regressão linear múltipla é representado como:

$$y = \beta_0 + \beta_{1x1} + \beta_{2x2} + \dots + \beta_{kxk} + \varepsilon$$

Onde β_1 corresponde aos coeficientes de regressão e ε se refere aos erros do modelo.

Por estar a utilizar variáveis independentes, com medidas de unidade diferentes, utilizou-se a análise dos Beta, que acaba por facilitar a equação de regressão, uma vez que garante uma comparação do efeito relativo na variável dependente (Y) de cada uma das variáveis independentes (X).

Utilizou-se também o método dos mínimos quadrados, de forma a minimizar-se os erros do modelo de regressão, sendo a média de erros igual a zero, e o coeficiente de correlação Pearson (R), de forma a testar os coeficientes, variando entre -1 e 1, onde 0 significa que não existe qualquer relação linear, 1 significa uma relação linear perfeita e o valor -1 uma relação negativa.

Utilizou-se, também, o coeficiente de determinação (R^2) que, segundo Hair et al. (2018), analisa a proporção de variância de uma variável dependente, que é explicada pelas

variáveis independentes. Assim, este coeficiente varia entre 0 e 1, sendo que, quanto mais próximos os valores estiverem de 1, maior é a percentagem de variação de uma variável por outra, o que, por sua vez, representa um bom ajuste do modelo.

Adicionalmente, utilizou-se os testes F da ANOVA e t, onde o uso do teste F permite legitimar a hipótese nula e testar a regressão, não permitindo, no entanto, a validação de cada um dos critérios de forma isolada. Daí utilizar-se o teste t, já que atesta a possibilidade de cada um dos critérios do modelo (coeficientes de regressão) serem nulos.

Segundo Hair et al. (2018), a obtenção de um coeficiente de regressão significativo implica a consideração de que a relação entre as duas variáveis se comprova empiricamente, isto é, a regressão apenas é significativa quando a proporção da variância (F) é grande e o valor de significância utilizado para rejeitar a hipótese nula é de 0,05.

Ainda, caso o p-value seja inferior ao nível de significância (0,05) existe uma grande significância na hipótese. E se o valor de cada coeficiente for igual a 0, a hipótese é excluída do modelo.

5. Apresentação de Resultados

5.1. Análise Descritiva

A análise descritiva traduz-se na descrição das principais tendências dos dados existentes e permite que os dados recolhidos sejam expostos por meio de tabelas e medidas descritivas, de forma organizada e de fácil leitura. Assim, pode-se dizer que a análise descritiva é a base para as análises quantitativas, uma vez que nos fornece conhecimentos e informações úteis que levam à criação de uma hipótese.

Posto isto, foi realizada a tabela abaixo, que tem por base as respostas dos inquiridos, tendo em conta os mínimos, máximos, média e desvio-padrão.

Variáveis	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Marketing Interno	1	7	5,49	1,24
Formação dos colaboradores	1	7	5,41	1,27
Recompensas Psicológicas	1	7	5,56	1,26
Comunicação Interna	1	7	5,57	1,26
Trabalho de equipa	1	7	6,09	1,00
Satisfação com a liderança	1	7	5,78	1,15
Satisfação dos colaboradores	1	7	5,50	1,24
Fidelização dos colaboradores	1	7	6,10	1,43

Tabela 19: Distribuição dos valores médios e desvio padrão das variáveis

Utilizou-se a escala de Likert de 7 pontos, daí o mínimo e o máximo variarem entre 1 e 7, em que 1 corresponde ao discordo totalmente e o 7 ao concordo totalmente.

A média das respostas não varia muito entre si, tendo o Marketing Interno uma média de 5,49; a Formação dos Colaboradores uma média de 5,41; as Recompensas Psicológicas uma média de 5,56; a Comunicação Interna uma média de 5,57; o Trabalho em Equipa uma média de 6,09; a Satisfação com a Liderança uma média de 5,78; a Satisfação dos Colaboradores uma média 5,50 e, por fim, a Fidelização dos Colaboradores à Organização, uma média de 6,10.

5.2 Resultados dos Submodelos

Na presente dissertação, utilizou-se a regressão *stepwise*, que consiste numa ferramenta usada na construção de modelos para identificar um subconjunto útil de preditores, onde existe a adição da variável mais significativa ou a remoção da variável menos significativa em cada etapa (Ferreira, 2013).

De seguida, verificou-se a viabilidade dos submodelos, com a análise de regressão linear múltipla e do teste F da ANOVA.

5.2.1 Submodelo de satisfação com a liderança

O submodelo de Satisfação com a Liderança tem como variável dependente a Satisfação com a Liderança e como variáveis independentes as Recompensas Psicológicas e a Comunicação Interna.

Através do presente submodelo, podemos chegar abaixo à regressão linear múltipla:

$$\text{Satisfação com a Liderança} = \beta_0 + \beta_1 \text{ Recompensas Psicológicas} + \beta_2 \text{ Comunicação Interna} + \varepsilon$$

Representa-se da seguinte forma:

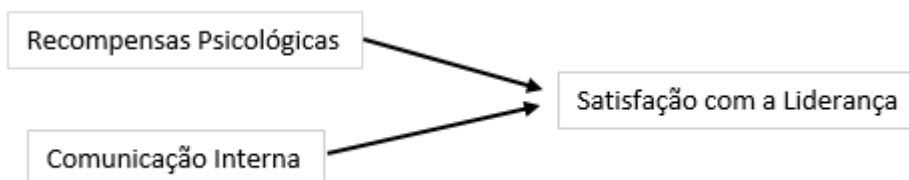


Figura 9: Submodelo da Satisfação com a Liderança

Verificou-se também que não houve exclusão de variáveis independentes, como se pode observar na tabela abaixo:

A fidelização dos colaboradores a uma organização: especial relevância do marketing interno e da satisfação dos colaboradores

R^2	R^2 Adjusted	F	Sig		B	Beta Standardized	T	Sig
0,627	0,622	122,942	0,000	Constant	1,396		4,882	0,000
				Recompensas Psicológicas	0,462	0,521	8,143	0,000
				Comunicação Interna	0,326	0,358	5,575	0,000

Tabela 20: Resultado do submodelo da satisfação com a liderança

Desta maneira, podemos representar a regressão linear múltipla do presente submodelo da seguinte forma:

$$\text{Satisfação com a Liderança} = 1,396 + 0,462 \text{ Recompensas Psicológicas} + 0,326 \text{ Comunicação Interna} + \varepsilon$$

Podemos verificar que se obteve um R^2 de 0,627 e um R^2 Adjusted de 0,622, podendo explicar-se 63% da variância da Satisfação com a Liderança. Também, o teste da F da ANOVA nos permite concluir que a hipótese nula foi rejeitada, uma vez que o teste F foi inferior a 0,05 e F tem o valor de 122,942, concluindo-se que o modelo é ajustado aos dados.

De constatar, que as Recompensas Psicológicas exercem uma influência mais forte na Satisfação com a Liderança em comparação com a Comunicação Interna.

Relativamente às hipóteses associadas a este submodelo, testamos as seguintes hipóteses:

H1: As recompensas psicológicas influenciam positivamente a satisfação com a liderança

Consoante o coeficiente obtido, podemos verificar que cada ponto adicional na variável recompensas psicológicas representa um aumento de 0,462 ($p=0,000$) na variável satisfação com a liderança com um beta *standardized* de 0,521. Assim, a variável recompensas psicológicas influencia positivamente a variável satisfação com a liderança, pelo que podemos afirmar que a H1 é corroborada.

H2: A comunicação interna influencia positivamente a satisfação com a liderança

A fidelização dos colaboradores a uma organização: especial relevância do marketing interno e da satisfação dos colaboradores

Face ao coeficiente obtido, podemos verificar que cada ponto adicional na variável comunicação interna representa um aumento de 0,326 ($p=0,000$) na variável satisfação com a liderança com um beta *standardized* de 0,358. Assim, a variável comunicação interna influencia positivamente a variável satisfação com a liderança, pelo que podemos afirmar que a H2 é corroborada.

5.2.2 Submodelo da satisfação dos colaboradores

No presente submodelo, a variável dependente é a Satisfação dos Colaboradores, sendo a Satisfação com a Liderança, a Formação dos Colaboradores e o Marketing Interno, as variáveis independentes. Sendo que o modelo de regressão linear múltipla para estas variáveis é representado abaixo:

$$\text{Satisfação dos Colaboradores} = \beta_0 + \beta_1 \text{Satisfação com a Liderança} + \beta_2 \text{Formação} + \beta_3 \text{Marketing Interno} + \varepsilon$$

Graficamente, representa-se da seguinte maneira:

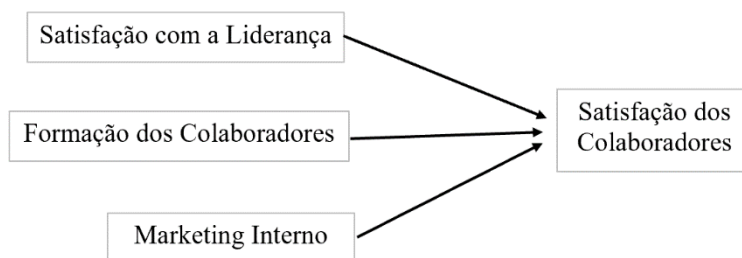


Figura 10: Submodelo da Satisfação dos Colaboradores

A variável formação dos colaboradores não exerceu influência significativa sobre a satisfação dos colaboradores, pelo que foi excluída, como se pode verificar na tabela seguinte:

R^2	R^2 Adjusted	F	Sig		B	Beta Standardized	T	Sig
0,605	0,598	110,956	0,000	Constant	0,508		1,437	0,153
				Satisfação com a liderança	0,199	0,187	2,756	0,007
				Marketing interno	0,700	0,644	9,486	0,000

Tabela 21: Resultado do submodelo da satisfação dos colaboradores

Através da tabela 21, podemos representar a fórmula de regressão linear múltipla do submodelo da seguinte forma:

$$\text{Satisfação dos Colaboradores} = 0,508 + 0,199 \text{ Satisfação com a Liderança} + 0,700 \text{ Marketing Interno} + \varepsilon$$

Tendo em conta que o coeficiente de determinação R^2 foi de 0,605 e o R^2 *adjusted* de 0,598, podemos explicar a variância da Satisfação dos Colaboradores em 61%. Assim, também o teste F da ANOVA permite rejeitar a hipótese nula, por o teste F ser inferior a 0,05 e F ter o valor de 110,956.

Embora o marketing interno e a satisfação com a liderança exerçam ambos uma influência significativa na satisfação dos colaboradores, o impacto do marketing interno revelou-se muito mais forte. Já a formação dos colaboradores não exerce uma influência significativa na satisfação dos colaboradores.

Relativamente às hipóteses associadas a este submodelo, testamos as seguintes hipóteses:

H3: A satisfação com a liderança influencia positivamente a satisfação dos colaboradores

Consoante o coeficiente obtido, podemos verificar que cada ponto adicional na variável satisfação com a liderança representa um aumento de 0,199 ($p=0,000$) na variável satisfação dos colaboradores com um beta *standardized* de 0,187. Assim, a variável satisfação com a liderança influencia positivamente a variável satisfação dos colaboradores, pelo que podemos afirmar que a H3 foi corroborada.

H4: A formação dos colaboradores influencia positivamente a satisfação dos colaboradores

Depois de analisar os resultados obtidos, podemos afirmar que a H4 não foi corroborada.

H5: O marketing interno influencia positivamente a satisfação dos colaboradores

Segundo o coeficiente obtido, podemos verificar que cada ponto adicional na variável marketing interno representa um aumento de 0,700 ($p=0,000$) na variável satisfação dos colaboradores com um beta *standardized* de 0,644. Assim, a variável satisfação com a

A fidelização dos colaboradores a uma organização: especial relevância do marketing interno e da satisfação dos colaboradores

liderança influencia positivamente a variável satisfação dos colaboradores, pelo que podemos afirmar que a H5 foi corroborada.

5.2.3 Submodelo da fidelização dos colaboradores à organização

Neste submodelo, a fidelização dos colaboradores à organização é a variável dependente, sendo explicada pelas variáveis independentes Satisfação dos Colaboradores, Marketing Interno e Trabalho em Equipa. Através deste modelo, temos a possibilidade de avaliar o modo em como as variáveis independentes influenciam a fidelização dos colaboradores.

O modelo de regressão linear múltipla, para esta relação, é representado da seguinte forma:

$$\text{Fidelização dos Colaboradores} = \beta_0 + \beta_1 \text{Satisfação dos Colaboradores} + \beta_2 \text{Marketing Interno} + \beta_3 \text{Trabalho em Equipa} + \varepsilon$$

Sendo que, graficamente, representa-se da maneira seguinte:

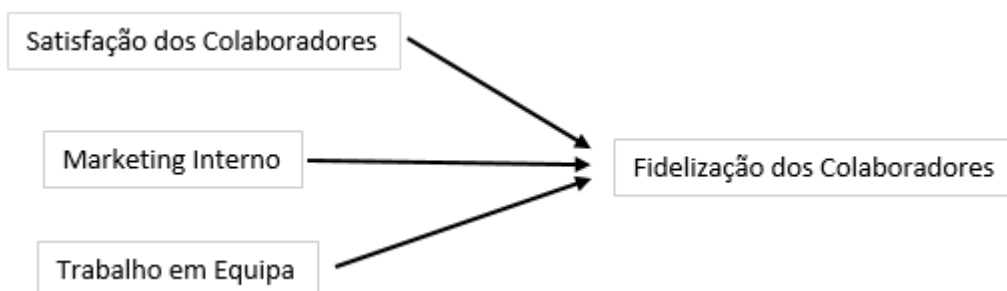


Figura 11: Submodelo da Fidelização dos Colaboradores

Não houve exclusão de qualquer variável, como se pode verificar na tabela abaixo:

R^2	R^2 Adjusted	F	Sig		B	Beta Standardized	T	Sig
0,759	0,754	152,568	0,000	Constant	-1,174		-3,132	0,002
				Satisfação dos colaboradores	0,650	0,578	9,083	0,000
				Marketing interno	0,296	0,241	3,675	0,000
				Trabalho em equipa	0,234	0,163	3,392	0,001

Tabela 22: Resultado do submodelo da fidelização dos colaboradores

Com a tabela 22, é-nos possível representar a regressão linear múltipla do atual submodelo na fórmula seguinte:

$$\text{Fidelização dos Colaboradores} = -1,174 + 0,650 \text{ Satisfação dos Colaboradores} + 0,296 \text{ Marketing Interno} + 0,234 \text{ Trabalho em equipa} + \varepsilon$$

O R^2 foi de 0,759 e o R^2 adjusted de 0,754, pelo que o modelo explica 76% da variância da fidelização dos colaboradores, sendo justificado pelas variáveis independentes satisfação dos colaboradores, marketing interno e trabalho em equipa.

Verifica-se, também, que o nível de significância associado ao teste F foi inferior a 0,05 e que F apresenta o valor de 152,568, pelo que a hipótese nula é rejeitada e conclui-se que o modelo é ajustado aos dados.

A variável que exerce uma influência maior na fidelização dos colaboradores à organização é a satisfação dos colaboradores, seguida do marketing interno. Com um impacto também significativo, mas mais fraco, aparece o trabalho em equipa.

Relativamente às hipóteses associadas a este submodelo, testámos as seguintes hipóteses:

H6: A satisfação dos colaboradores influencia positivamente a fidelização dos colaboradores à organização

Segundo o coeficiente obtido, podemos verificar que cada ponto adicional na variável satisfação dos colaboradores representa um aumento de 0,650 ($p=0,000$) na variável fidelização dos colaboradores com um beta *standardized* de 0,578. Assim, a variável satisfação dos colaboradores influencia positivamente a variável fidelização dos colaboradores, pelo que podemos afirmar que a H6 foi corroborada.

H7: O marketing interno influencia positivamente a fidelização dos colaboradores à organização

Segundo o coeficiente obtido, podemos verificar que cada ponto adicional na variável marketing interno representa um aumento de 0,296 ($p=0,000$) na variável fidelização dos colaboradores à organização com um beta *standardized* de 0,241. Assim, a variável

A fidelização dos colaboradores a uma organização: especial relevância do marketing interno e da satisfação dos colaboradores

marketing interno influencia positivamente a variável fidelização dos colaboradores, pelo que podemos afirmar que a H7 foi corroborada.

H8: O trabalho em equipa influencia positivamente a fidelização dos colaboradores à organização

Consoante o coeficiente obtido, podemos verificar que cada ponto adicional na variável trabalho em equipa representa um aumento de 0,234 ($p=0,000$) na variável satisfação dos colaboradores com um beta *standardized* de 0,163. Assim, a variável trabalho em equipa influencia positivamente a variável satisfação dos colaboradores, pelo que podemos afirmar que a H8 foi corroborada.

5.3 Conclusão

Neste capítulo, verificou-se que, das 8 hipóteses iniciais, 7 foram validadas, através do modelo de regressão linear múltipla. Apenas uma hipótese não foi corroborada.

H1: As recompensas psicológicas influenciam positivamente a satisfação com a liderança	Corroborada
H2: A comunicação interna influencia positivamente a satisfação com a liderança	Corroborada
H3: A satisfação com a liderança influencia positivamente a satisfação do colaborador	Corroborada
H4: A formação influencia positivamente a satisfação dos colaboradores	Não Corroborada
H5: O marketing interno influencia positivamente a satisfação dos colaboradores	Corroborada
H6: A satisfação dos colaboradores influencia positivamente a fidelização dos colaboradores à organização	Corroborada
H7: O marketing interno influencia positivamente na fidelização dos colaboradores à organização	Corroborada
H8: O trabalho em equipa influencia positivamente a fidelização dos colaboradores à organização	Corroborada

Tabela 23: Validação das hipóteses testadas

6. Conclusões

6.1. Discussão de Resultados

Com a presente dissertação, foi-nos possível averiguar os determinantes mais relevantes da fidelização dos colaboradores a uma organização de recursos humanos. Sublinhe-se que, no nosso estudo, a variável que assumiu um papel de relevo como antecedente direto da fidelização dos colaboradores à organização foi a satisfação dos colaboradores, como também foi observado por Sahoo et al. (2010). O marketing interno foi também uma variável que exerceu influência na fidelização dos colaboradores à organização, como foi exposto anteriormente por Ahmed e Rafiq (2003). O trabalho em equipa foi a variável que, embora tenha exercido um efeito significativo na fidelização dos colaboradores à organização, mostrou ter um impacto mais fraco, como Ooko (2013) já tinha verificado.

Quanto à satisfação dos colaboradores, verificou-se que a variável formação dos colaboradores não contribuiu para a satisfação dos colaboradores, não indo ao encontro de Vasudevan (2014). De notar que o marketing interno é a variável com maior influência na satisfação dos colaboradores, tendo já sido evidenciado anteriormente por Shekary e Nikooparvar (2012). Por fim, a variável satisfação com a liderança teve um impacto também significativo na satisfação dos colaboradores, apesar de ter um impacto menor do que os outros dois fatores, tendo sido comprovado anteriormente por Madlock (2006).

No que concerne à satisfação com a liderança, a variável recompensas psicológicas foi a que apresentou um maior impacto, tendo sido anteriormente estudada por Cropanzano e Mitchell (2005) onde também foi encontrada uma relação positiva entre estas duas variáveis. Por fim, verificou-se também uma relação positiva entre a comunicação interna e a satisfação com a liderança, conforme já tinha sido evidenciado por Stum (1999).

Em suma, observou-se uma relação positiva entre as variáveis analisadas, assumindo umas um impacto mais forte e outras um impacto mais fraco, à exceção de uma que não se mostrou significativa. A satisfação dos colaboradores, o marketing interno e o trabalho em equipa revelaram-se influenciadores diretos da fidelização dos colaboradores à organização, enquanto as recompensas psicológicas, a comunicação interna e a satisfação

A fidelização dos colaboradores a uma organização: especial relevância do marketing interno e da satisfação dos colaboradores

com a liderança mostraram-se influenciadores indiretos da fidelização dos colaboradores à organização.

6.2. Contributos para a Gestão

A presente dissertação apurou que, para uma organização reter talentos ao fidelizar os colaboradores, necessita de reforçar o marketing interno, recrutar pessoas com gosto e capacidade para trabalhar em equipa e atender às necessidades de cada colaborador, de forma que os mesmos se encontrem satisfeitos dentro da organização.

Para que os colaboradores estejam satisfeitos na realização das suas tarefas, precisam de encontrar um líder que se preocupe realmente com os seus colaboradores e ter um marketing interno ativo, para que os mesmos se sintam parte da empresa e pretendam atingir os objetivos da mesma.

Contudo, para existir satisfação com a liderança é de extrema importância que haja uma comunicação interna regular e bilateral, para que os colaboradores consigam expressar o que sentem no seu trabalho e colaborar nas decisões da empresa, contribuindo com os seus conhecimentos. As recompensas também são um aspeto que necessita de ser satisfeito pelos líderes, assumindo especial importância as recompensas psicológicas, já que as mesmas têm que ser feitas de forma personalizada para cada colaborador, uma vez que dependem da interpretação de cada um.

Em suma, um colaborador satisfeito é um colaborador mais produtivo, que trará maior rentabilidade para a empresa, pelo que deve ser fidelizado de forma a não procurar uma nova oferta de emprego, existindo várias ferramentas disponíveis para que isso possa acontecer, nomeadamente através do marketing interno e do acompanhamento regular dos líderes.

6.3. Recomendações e Limitações do Estudo

A presente dissertação apresenta algumas limitações, particularmente um número não muito elevado de respostas obtidas, ainda que o questionário tenha sido partilhado numa empresa com mais de 700 colaboradores, o que pode não ser suficientemente representativo da restante população.

Em relação à satisfação dos colaboradores, não se contemplou a motivação e a possibilidade de crescimento na carreira, que possivelmente também seriam variáveis interessantes. Também o compromisso e o envolvimento dos colaboradores poderiam ter sido considerados determinantes da fidelização dos colaboradores a uma organização.

Em futuras investigações, recomendamos que sejam integradas as variáveis sugeridas e inquiridas um número maior de empresas do mesmo setor, de modo a haver uma maior representatividade da amostra.

Referências Bibliográficas

- Abdullah, M. & Noor S. (2012). Quality Work Life among factory workers in Malaysia *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 35(1), 739-745.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.02.144>
- Abzari, M., Ghorbani, H. & Madani, A. (2011). The effect of internal marketing on organizational commitment from market-orientation viewpoint in hotel industry in Iran. *International Journal of Marketing Studies*, 3(1), 147-155.
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.663.2980&rep=rep1&type=pdf>
- Acton, T. & Golden, W. (2003), Training the knowledge worker: a descriptive study of training practices in Irish software companies. *Journal of European Industrial Training*, 27(2), 137-146. <https://doi.org/10.1108/03090590310468958>
- Ahmed, P. K. & Rafiq, M. (1993). The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary between Marketing and Human Resource Management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219–232. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1993.9964234>
- Ahmed, P. K. & Rafiq, M. (2002). Internal marketing: using marketing-like approaches to build business competencies and improve performance in large Malaysian corporations. *Asian Academy of Management Journal*, 7(2), 27-53.
<http://web.usm.my/aamj/7.2.2002/aamj%207-2-3.pdf>
- Ahmed, P. K. & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186. <https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Akroush, N. (2012). An empirical model of marketing strategy and shareholder value: A value-based marketing perspective. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 22(1), 48-89. <https://doi.org/10.1108/10595421211200179>
- Azzam, M. (2016). A study of the impact of marketing mix for attracting medical tourism in Jordan. *International Journal of Marketing Studies*, 8(1), 139-149.
<https://pdfs.semanticscholar.org/4f2a/3606aa4c5fd0e5180d73e7ad4013446c4b79.pdf>
- Allen, J. & Meyer, P. (1991). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

A fidelização dos colaboradores a uma organização: especial relevância do marketing interno e da satisfação dos colaboradores

- Arbak, Y. & Çakar, U. (2003). *Emotional Intelligence: The changing Relationship of Emotional-Intelligence Under Modern Approaches* [Dissertação de mestrado] Milet Adm Archive. <https://bit.ly/3rdh21D>
- Armstrong, M. & Murlis, H. (2006). Evaluation of Reward Processes, *Reward management: A handbook of remuneration strategy and practice* (3rd ed., pp. 97-109) British Library Cataloguing-in-Publication https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=oTaSWA-FeroC&oi=fnd&pg=PR8&dq=Reward+Management:+A+Handbook+of&ots=IMoeHwEV9 &sig=pztIIAlIhfbOcA xvlujKipQAhU&redir_esc=y#v=onepage&q=Reward%20Management%3A%20A%20Handbook%20of&f=false
- Armstrong, M. (2009). Enter performance management. In P. Kogan (Eds.), *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance* (4th ed., pp. 20-26). British Library Cataloguing-in-Publication. [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=wtwS9VG-p4IC&oi=fnd&pg=PR4&dq=Armstrong,+M.+\(2009\),+Armstrong+Handbook+of+Human+Resource+Management+Practice,+11th+ed.,+Kogan+page,+London&ots=eR8GLCzSCs&sig=dLul2HFCg YchlQyGPvkeDQwJBc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=fae](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=wtwS9VG-p4IC&oi=fnd&pg=PR4&dq=Armstrong,+M.+(2009),+Armstrong+Handbook+of+Human+Resource+Management+Practice,+11th+ed.,+Kogan+page,+London&ots=eR8GLCzSCs&sig=dLul2HFCg YchlQyGPvkeDQwJBc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=fae)
- Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O. M., & Avci, T. (2003). The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 272-286. <https://doi.org/10.1177/0092070303031003005>
- Baker, A. (2005). Are there genuine mathematical explanations of physical phenomena? *The mind Association*, 114(454), 223-238. <https://doi.org/10.1093/mind/fzi223>
- Barnett, R. C. & Brennan, R. T. (1997). Change in job conditions, change in psychological distress, and gender: A longitudinal study of dual-earner couples. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(3), 253-274. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199705\)18:3<253::AID-JOB800>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199705)18:3<253::AID-JOB800>3.0.CO;2-7)
- Bashaw, R. E. & Grant, E. S. (1994). Exploring the distinctive nature of work commitments: Their relationships with personal characteristics, job performance, and propensity to leave. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14(2), 41-56. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08853134.1994.10753984>
- Bass, B. & Stogdill, R. (1990). *Handbooj of Leadership: Theory, Research, and Managerial Aplications*. The press free. <https://bit.ly/35Bz8Sw>

- Berry, L. L., Parasuraman, A. & Zeithaml, V. A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46. <https://bit.ly/3KQJaiK>
- Blau, P. M. (1964). Distributive justice. In H. William (Ed.), *Justice in Social Exchange. Sociological Inquiry* (pp. 193-206). <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Book, L., Gatling, A. & Kim, J. (2019). The effects of leadership satisfaction on employee engagement, loyalty, and retention in the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(3), 368-393. <https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1599787>
- Boukis, A. & S. Gounaris (2014). Linking Imo with Employees' fit with their environment and reciprocal behaviours towards the firm. *Journal of Services Marketing*, 28(1), 10-21. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2012-0056>
- Bowen, D. E., Siehl, C. & Schneider, B. (1988). A framework for analyzing customer service orientations in manufacturing. *Academy of Management*, 14(1), 109-126. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279005>
- Braimah, M. (2016). Internal marketing and employee commitment in the hospitality industry. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 5(2), 1-22. <http://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/2016>
- Bratton, J. & Gold, J. (2003). Human Resource Management. *Sage Journals*, 29 (3), 496-507. <https://doi.org/10.1177/0950017014545266>
- Buckley, R. & Caple, J. (2004) Training and the organizational environment. In M. Glamorgan (Ed.) *The theory and Practice of Training*. (5th ed., pp 6-21). London: Kogan Page Limited. <https://bit.ly/3AzK2Dw>
- Burden, R. & Proctor, T. (2000). Creating a sustainable competitive advantage through training. *Team Performance Management: An International Journal*, 6(5), 90-96. <https://doi.org/10.1108/13527590010348200>
- Bushardt, S. C., Fretwell, C. & Cumbest, P. B. (1994). Continuous improvement through employee training: A case example from the financial services industry. *The Learning Organization*, 1(1), 11-16 <https://doi.org/10.1108/09696479410053395>
- Castaneda, M. & Nahavandi, A. (1991). Link of manager behavior to supervisor performance rating and subordinate satisfaction. *Group & Organization Management*, 16(4), 357-366 <https://doi.org/10.1177/105960119101600402>

- Chang C. & Chang H. (2007). Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: example of medical centers in Southern Taiwan. *The Journal of Nursing Research*, 15(4), 265-274. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/18080971/>
- Chiang, C. F., Back, K. J. & Canter, D. D. (2005). The impact of employee training on job satisfaction and intention to stay in the hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 4(2), 99-118. https://doi.org/10.1300/J171v04n02_06
- Chiavenato, I. (2014). *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações* (3rd ed.). Editora Manole. <https://bit.ly/3ugjOFj>
- Choo, S. & Bowley, C. (2007). Using training and development to affect job satisfaction within franchising. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 339-352. <https://doi.org/10.1108/14626000710746745>
- Conduit, J. & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*, 51(1), 11-24. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296399000442?via%3Dihub>
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Gieter, S., Cooman, R., Pepermans, R., Caers, R., Bois, C. & Jegers, M. (2006). Identifying nurses' rewards: a qualitative categorization study in Belgium. *Human Resources for health*, 4(1), 1-8. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-4-15>
- Dias, I. (1994). *O inquérito por questionário: problemas teóricos e metodológicos gerais* [Tese de doutoramento não publicada]. Universidade do Porto Faculdade de Letras <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/104265/2/193141.pdf>
- Drake, R., Becker, D. R. & Naughton, W. J. Jr. (2005). Supported Employment for People with Co-occurring Disorders. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 28(4), 332-338. <https://doi.org/10.2975/28.2005.332.338>
- Druker, J. & White, G. (2000). *Reward Management: A Critical Text*. Taylor and Francis Group. <https://opac.feb.uinjkt.ac.id/repository/f62293cd3a2d45d5c52239c9bcdbf8aa.pdf#page=226>
- Dukes, L. & Shaw, S. F. (1999). Postsecondary disability personnel: Professional standards and staff development. *Journal of Developmental Education*, 23(1), 26. <https://www.proquest.com/openview/62ea41b21b1bbc3f21dfa813ee31e525/1?pq-origsite=gscholar&cbl=47765>

Lashley, C., Eagken, A. & Thomas, R. (2000). The benefits of training in leisure retailing: a case study of McDonald's restaurants. *Strategic Change*, 9(6), 333-345.

<https://www.proquest.com/docview/216504913?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>

Eklöf, J. & Selivanova, I. (2008). Human aspect in service quality: EPSI benchmark studies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(7), 527-841.

<https://doi.org/10.1080/14783360802159493>

Farh, C. I., Seo, M. G. & Tesluk, P. E. (2012). Emotional intelligence, teamwork effectiveness, and job performance: The moderating role of job context. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 850-890. <https://doi.org/10.1037/a0027377>

Ferreira, M. C. C. S. (2013). *Modelos de Regressão*. [Dissertação de mestrado]. Repositório Alberto. <http://hdl.handle.net/10400.2/2371>

Gallie, D., Zhou, Y. Felstead, A. & Green, F. (2009). *Teamwork, productive potential and employee welfare*. SKOPE Research Paper No.84. Oxford Universities. <http://moityca.com/pdfs/SKOPEWP84.pdf>

Ghorbanhosseini, M. (2013). The effect of organizational culture, teamwork and organizational development on organizational commitment: The mediating role of human capital. *Tehnički vjesnik*, 20(6), 1019-1025.

<https://core.ac.uk/download/pdf/18622133.pdf>

Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a worksite smoking ban. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 288-297.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.2.288>

Gomes, F. M. (2016). *Carreiras sem fronteiras: Efeitos na Fidelização Organizacional* [Dissertação de mestrado, ISPA]. Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida. <https://core.ac.uk/download/pdf/80521283.pdf>

Grunig, J. E. (1992). *Communication, public relations, and effective organizations: An overview of the book*. Public Relations. <https://bit.ly/3u3ivco>

Gummesson, E. (1987). Using internal marketing to develop a new culture—the case of Ericsson quality. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2(3), 23-28.

<https://doi.org/10.1108/eb006032>

Gummesson, E. (2000). *Qualitative Methods in Management Research* (2nd ed.). Sage Publications, Inc. <https://bit.ly/3Hcppjm>

- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2018). *Multivariate Data Analysis*, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Ruler, B., Vercic, D. & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Hardingham, A. (2000). *Working in teams*. CIPD Publishing. <https://bit.ly/3uqqMYr>
- Harris, J., Winkowski, A. & Engdahl, B. (2007). *Types of workplace social support in the prediction of job satisfaction*. Wiley Online Library, 56(2), 150-156. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2007.tb00027.x>
- Hill, M. M. & Hill A. (2012). *Investigação por questionário*, Lisboa: Edições Sílabo
- Hill, N. & Stone, W. C. (2010). *Success through a positive mental attitude*. Simon and Schuster. <http://dennisjhenson.com/ebooks/Success-Through-Positive-Attitude-Hill.pdf>
- Huang, Y. T. & S. Rundle-Thiele (2014). The Moderating Effect of Cultural Congruence on the Internal Marketing Practice and Employee Satisfaction Relationship: An Empirical Examination of Australian and Taiwanese Born Tourism Employees. *Tourism Management*. 42(1), 196-206. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517713002173>
- Huang, Y. T. & S. Rundle-Thiele (2015). A holistic management tool for measuring internal marketing activities. *Journal of Services Marketing*. 29(6), 571-584. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2015-0112>
- Huang, Y. T., Rundle-Thiele, S. & Chen, Y. H. (2019). Extending understanding of the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: A budget Chinese airline empirical examination. *Journal of Vacation Marketing*, 25(1), 88-98. <https://doi.org/10.1177/1356766718757270>
- Isik, D. A., & Altunoğlu, A. E. (2016). The effects of internal marketing on some job attitudes: a study in private hospitals in Turkey. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 1-17. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=689860>
- Jones, T., & Taylor, S. F. (2007). The conceptual domain of service loyalty: how many dimensions? *Journal of Services Marketing*, 21(1), 36-51. <https://doi.org/10.1108/08876040710726284>

- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A. & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41 (1), 129-131. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>
- Kennan, W. R. & Hazleton, V. (2006). *Internal Public Relations, Social Capital, and the Role of Effective Organizational Communication*. Lawrence Erlbaum Associates. <https://bit.ly/3odFON1>
- Kent T. W. (2005). Leading and managing: it takes two to tango. *Management Decision*, 43(7), 1010-1017 <https://doi.org/10.1108/00251740510610008>
- Khuong, M. & Tien, B. (2013). Factors influencing employee loyalty directly and indirectly through job satisfaction—A study of banking sector in Ho Chi Minh City. *International Journal of Current Research and Academic Review*, 1(4), 81-95. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.402.3689&rep=rep1&type=pdf>
- King, C. & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7), 938-971. <https://doi.org/10.1108/03090561011047472>
- Kirch, J., Hongyu, K., Silva, F. L. & Dias, C. T. (2017). Análise Fatorial para Avaliação dos Questionários de Satisfação do Curso de Estatística de uma Instituição Federal. *E&S Engineering and Science*, 6(1), 4-13. <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/eng/article/view/4748>
- Kivanc, E. B. & Budak, E. (2004). Structural modeling of end mills for form error and stability analysis. *International Journal of Machine Tools and Manufacture*, 44(11), 1151-1161. <https://doi.org/10.1016/j.ijmachtools.2004.04.002>
- Konovsky, M. A. & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698-707. <https://psycnet.apa.org/buy/1992-07327-001>
- Körner, M. (2008). Analysis and development of multiprofessional teams in medical rehabilitation. *GMS Psycho-Social Medicine*, 5(1), 3-6. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2736513/>
- Körner, M., Wirtz, M. A., Bengel, J., & Göritz, A. S. (2015). Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams. *BMC Health Services Research*, 15(1), 1-12. <https://link.springer.com/article/10.1186/s12913-015-0888-y>
- Korte, W. B. & R. Wynne (1996), Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *Wiley Online Library*, 15(1), 34-49. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-005X.00063>

- Kukreja, J. (2017). Internal Marketing: a prelude or an outcome of Employee Motivation? *BVIMSR's Journal of Management Research*, 9(1), 54. <https://bit.ly/3AItVUw>
- Landale, A. (1999). *Gower handbook of training and development*. Gower Publishing. <https://bit.ly/3ghhOV7>
- Locke, E. A., Sirota, D. & Wolfson, A. D. (1976). An experimental case study of the successes and failures of job enrichment in a government agency. *Journal of Applied Psychology*, 61(6), 701. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.61.6.701>
- Madlock, P. (2006). *Supervisors' communicative behaviors as predictors of their subordinates' communication satisfaction, job satisfaction, and willingness to collaborate* [Dissertação de mestrado]. University of Akron https://etd.ohiolink.edu/apexprod/rws_etd/send_file/send?accession=akron1141827468&disposition=inline
- Mainardes, E. W., Rodrigues, L. S., & Teixeira, A. (2019). Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1313-1333. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2018-0190>
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90. <https://doi.org/10.14417/lp.763>
- Mattar (2001). Um estudo acerca das estratégias de extensões de marketing e de linhas de produtos. *RAM*, 2(1), 1-4. <https://doi.org/10.1590/1678-69712001/administracao.v2n1p39-54>
- Matzler, K., Renzl, B., Mooradian, T., Krogh, G. & Mueller, J. (2011). Personality traits, affective commitment, documentation of knowledge, and knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(02), 296-310. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.540156>
- Mayer, R. C. & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management journal*, 35(3), 671-684. <https://doi.org/10.5465/256492>
- Michael, S. C., & Combs, J. G. (2008). Entrepreneurial failure: The case of franchisees. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 73-90. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1111/j.1540-627X.2007.00232.x>

- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. & Meglino, B.M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- Moorhead, G., Neck, C. & West, M. (1998). The tendency toward defective decision making within self-managing teams: The relevance of groupthink for the 21st century. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73(2-3), 327-351. <https://doi.org/10.1006/obhd.1998.2765>
- Noe, R. (2008). *Employee training and development*. [Dissertação de mestrado] Institute of Hospitality Management in Prague. https://is.vsh.cz/th/u9zm0/Employee_Training_and_Development.pdf
- Ooko, P. A. (2013). Impact of teamwork on the achievement of targets in organisations in kenya [Dissertação de mestrado] University of Nairobi Research Archive. <http://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/56576>
- Opoku, R., Yiadom, N., Chong, C. & Abratt, R. (2009). The impact of internal marketing on the perception of service quality in retail banking: a Ghanaian case. *Journal of Financial Services Marketing*, 13(1), 317-329. <https://link.springer.com/article/10.1057/fsm.2008.26>
- Park, J. & Tran, T. (2018). Internal Marketing, Employee Customer-oriented Behaviors, and Customer Behavioral Responses. *Wiley Online Library*, 35 (6), 412–426. <https://doi.org/10.1002/mar.21095>
- Paul, J. & Sahadev, S. (2018). Service failure and problems: Internal marketing solutions for facing the future. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40(1), 304-311. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.08.007>
- Peltier, J. & Schultz, D. (2013). Social media's slippery slope: challenges, opportunities and future research directions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 7(2), 86-99. <https://doi.org/10.1108/JRIM-12-2012-0054>
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2014). *Descobrimos a regressão com a complementaridade do SPSS*. Edições Sílabo, Lisboa.
- Peterson, S. J., & Luthans, F. (2006). The impact of financial and nonfinancial incentives on business-unit outcomes over time. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 156. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.156>
- Poh, J. P. & Abd Hamid, A. Z. (2001). Total quality management (TQM) in Malaysia – A comparative study on employees' reception on management practices in TQM and non-TQM companies. *Conference 2001*, 1(1), 18-167.

- Powers, E. L. (2000). Employee loyalty in the new millennium. *SAM—Advanced Management Journal*, 64(3), 4-8. <https://www.proquest.com/docview/231140674?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Reichers, A. E. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 508-514. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.508>
- Richmond, V. & McCroskey, J. (2000). The impact of supervisor and subordinate immediacy on relational and organizational outcomes. *Communication Monographs*, 67(1), 85-95. <https://doi.org/10.1080/03637750009376496>
- Riyadi, S. (2020). The Influence of Leadership Style, Individual Characteristics and Organisational Climate on Work Motivation, Job Satisfaction and Performance. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(7), 662-677. https://www.ijicc.net/images/vol_13/Iss_7/13791_Riyadi_2020_E_R.pdf
- Ro, H. & Chen P. (2011). Empowerment in hospitality organizations: Customer orientatio and organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 422-428. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.09.003>
- Rodwell, J., Kienzle, K. & Shadur, M. (1998). The relationship among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: The integral role of communications. *Human Resources Management*, 37(3), 277-293. [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1099050X\(199823/24\)37:3/4%3C277::AID-HRM9%3E3.0.CO;2-E](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1099050X(199823/24)37:3/4%3C277::AID-HRM9%3E3.0.CO;2-E)
- Sadler-Smith (2006) *Learning and development for Mangers. Perspectives from research and practice*. Blackwell Publishing. <https://bit.ly/33OEt8D>
- Sahoo, C., Behera, N. & Tripathy, S. (2010). Employee empowerment and individual commitment: An analysis from integrative review of research. *Employment Relations Record*, 10(1), 40-56. <https://search.informit.org/doi/abs/10.3316/informit.929171358881019>
- Sasser, W. & Arbeit, S. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business Horizons*, 19(3), 61-65. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(76\)90053-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(76)90053-7)
- Shekary, H. & Nikooparvar, M. (2012). Promotion Leadership Effectiveness in Organizations: A case study on the involved factors of servant leadership. *International Journal of Business Administrations*, 3(1), 54-65. <https://ideas.repec.org/a/jfr/ijba11/v3y2012i1p54-65.html>

- Skansi (2000). Relation of managerial efficiency and leadership styles—empirical study in Hrvatska elektroprivreda dd. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 5(2), 51-67. <https://hrcak.srce.hr/file/272209>
- Smith, D., Cheng, X. & Bao, M. (2020). A path analysis investigation of the relationships between CEO pay ratios and firm performance mediated by employee satisfaction. *Advances in Accounting*, 48. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2020.100457>
- Solomon, C. M. (1992). Loyalty factor. *Personnel Journal*. <https://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=US201301760074>
- Souza, M. G. S. & Puente, K. E. (2011). A influência do autoconceito profissional na satisfação com a equipe de trabalho. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 28(3), 315-325. <https://www.scielo.br/j/estpsi/a/hRyyPWwfqvS8mrf5Ttdpgrh/?format=pdf&lang=pt>
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology*, 56(1), 155-194. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00147.x>
- Stum, D. L. (1999). Workforce commitment: Strategies for the new work order. *Strategy & Leadership*, 27(1), 4-7. <https://doi.org/10.1108/eb054623>
- Tang, A., Chang, M., Wang, T. & Lai, C. (2020). How to Create Genuine Happiness for Flight Attendants: Effects of Internal Marketing and Work-family Interface. *Journal of Air Transport Management*, 87(7). <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101860>
- Tengilimoglu, D., & Yigit, A. (2005). Hastanelerde liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisini belirlemeye yönelik bir alan çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 374-400. <https://dergipark.org.tr/en/pub/hacettepesid/issue/7558/99350>
- Varey, R. (1995). Internal Marketing: A Review and Some Interdisciplinary Research Challenges. *International Journal of Service Industry Management*, 6(1): 40-63. <https://doi.org/10.1108/09564239510078849>
- Vasconcelos, J. S. (2013). *Contribuição do endromarketing na fidelização do colaborador: um estudo de caso*. [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Ceará]. https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/26595/1/2013_tcc_jsvasconcelos.pdf
- Vasudevan, H. (2014). Examining the relationship of training on job satisfaction and organizational effectiveness. *International Journal of Management and Business Research*, 4(3), 185-202. https://ijmbr.srbiau.ac.ir/article_2874_eea2d71f268d93e9f7cdebd9f0e1a56c.pdf

- Vercic, A., Vercic, D. & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>
- Vergara, I., Sanchez, J., Baustina, R. & Mas, J. (2020). Improving distributed decision making in inventory management: A combined abc-ahp approach supported by teamwork. *Complexity*, 20(6) 1-13. <https://doi.org/10.1155/2020/6758108>
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 24-32. <https://bit.ly/3AxShAh>
- Vuong, B., Tung, D., Tushar, H., Quan, T., & Giao, H. (2021). Determinates of factors influencing job satisfaction and organizational loyalty. *Management Science Letters*, 11(1), 203-212. <http://m.growingscience.com/beta/msl/4188-determinates-of-factors-influencing-job-satisfaction-and-organizational-loyalty.html>
- Weber, L. & Grisci, D. L. (2010). Trabalho, gestão e subjetividade: dilemas de chefias intermediárias em contexto hospitalar. *Cadernos EBAPE*, 8(1), 55-70. <https://bit.ly/35Eav7T>
- Welch, M. & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal Communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Welch, M & Ruck K. (2012) Valuing internal communication: management and employee perspectives. *Relations Review*, 38(2), 294-302. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>
- Yukl, G. & Van, F. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. *APA PsycNet*, 147-197 <https://psycnet.apa.org/record/1993-97201-003>
- Yukl, G. (1999) An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 33-48. <https://doi.org/10.1080/135943299398429>
- Zincirkiran M., Emhan A. & Yasar M. (2015). Analysis of teamwork, organizational commitment and organizational performance: A study of health sector in Turkey. *Asian Journal of Business and Management*, 3(2), 173-182. <https://bit.ly/3HgnNFe>

Anexos

Anexo 1: Questionário

Este questionário tem objetivos científicos, no âmbito de um mestrado em Marketing e Negócios Internacionais da Coimbra Business School/ISCAC. O questionário pretende investigar a relação entre o Marketing interno, satisfação e consequente fidelização do colaborador.

A sua contribuição é muito importante para o sucesso desta investigação, pelo que ficaremos muito gratos se aceitar responder ao questionário.

Salienta-se que este questionário tem unicamente um propósito de investigação, sendo totalmente anónimo.

Informação sócio-demográfica

Indique o seu género

- Masculino
- Feminino

Indique a sua idade

- 17 a 24
- 25 a 34
- 35 a 44
- 45 a 54
- 55 a 65
- Mais de 65

Indique a sua ocupação

- Trabalhador-estudante
- Trabalhador

Indique o seu nível de escolaridade

- 1º Ciclo (4º ano)
- 2º Ciclo (6º ano)
- 3º Ciclo (9º ano)
- Ensino secundário (12º ano)
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Indique o seu estado civil

A fidelização dos colaboradores a uma organização: especial relevância do marketing interno e da satisfação dos colaboradores

- Solteiro
- Casado
- Divorciado
- Viúvo

Indique o seu nível de rendimento líquido

- Menos de 665
- 665 a 799
- 800 a 949
- 950 a 1499
- 1500 a 2500
- Mais de 2500

Indique o seu local de residência

- Norte
- Centro
- Área metropolitana de Lisboa
- Alentejo
- Algarve
- Região Autónoma dos Açores
- Região Autónoma da Madeira

Marketing Interno

Numa escala de 1 a 7 (1-Discordo totalmente a 7-Concordo totalmente), assinale a sua opinião no círculo correspondente.

A minha empresa encoraja-me a tomar iniciativas.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

A minha empresa confia em mim para tomar boas decisões

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

A minha empresa melhora a minha perceção de autoeficácia

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

A fidelização dos colaboradores a uma organização: especial relevância do marketing interno e da satisfação dos colaboradores

A minha empresa possui estratégias de comunicação interna

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

As comunicações internas da minha empresa são eficazes

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Os colaboradores da minha empresa têm formação contínua

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Os colaboradores da minha empresa estão motivados a permanecer no atual emprego

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Formação

A minha empresa concentra os seus esforços para formar todos os colaboradores

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

A fidelização dos colaboradores a uma organização: especial relevância do marketing interno e da satisfação dos colaboradores

A minha empresa forneceu-me um programa de orientação

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

O desenvolvimento de competências e conhecimentos acontece como um processo contínuo na minha empresa

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

A minha empresa ensina-me porque devo fazer as coisas

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Existe um processo contínuo de aprendizagem na minha empresa

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

A formação que a minha empresa me deu permite-me fazer bem o meu trabalho

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Recompensas psicológicas (reconhecimento)

Eu estou satisfeito com o reconhecimento que recebo pelo meu trabalho do meu superior direto

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

A fidelização dos colaboradores a uma organização: especial relevância do marketing interno e da satisfação dos colaboradores

Estou satisfeito com os agradecimentos do meu superior direto

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Estou satisfeito com os incentivos que recebo do meu superior direto

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Comunicação interna

A minha empresa comunica-me uma imagem de marca clara

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

As mensagens que recebo estão alinhadas com a comunicação de toda a empresa

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Os colaboradores de todos os níveis hierárquicos entendem a direção e as prioridades da empresa

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Existe um programa de comunicação interna para todos os funcionários da minha empresa

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Trabalho de equipa

Os meus colegas de trabalho ajudam-me sempre que preciso

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Eu trabalho em harmonia com os meu colegas

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Os meus colegas de trabalho apoiam-me bastante

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Não tenho dificuldade em partilhar trabalho com os meus colegas

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

É fácil partilhar trabalho com os meus colegas

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Satisfação com a liderança

O meu líder entende bem os problemas e as necessidades do meu trabalho

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

A fidelização dos colaboradores a uma organização: especial relevância do marketing interno e da satisfação dos colaboradores

Independentemente da autoridade formal do meu líder, é provável que ele use o seu poder para me ajudar a resolver problemas no meu trabalho

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Tenho confiança suficiente no meu líder para defender e justificar a sua decisão, mesmo que não ele não esteja presente

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

A relação de trabalho que tenho com o meu líder é boa

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Eu geralmente sei o quão satisfeito o meu líder está com o meu trabalho

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Satisfação

Eu tenho verdadeira alegria no meu trabalho

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Eu gosto do meu trabalho mais do que as pessoas, em geral, gostam dos seus empregos

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

A fidelização dos colaboradores a uma organização: especial relevância do marketing interno e da satisfação dos colaboradores

Na maioria dos dias, estou animado com o meu trabalho

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Sinto-me muito satisfeito com o meu trabalho

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Esta empresa é o melhor local para eu trabalhar

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Eu considero a minha empresa como uma segunda casa

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Fidelização

Eu planeio trabalhar no meu atual emprego pelo maior tempo possível

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Eu, certamente, não irei procurar um novo emprego num futuro próximo

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

A fidelização dos colaboradores a uma organização: especial relevância do marketing interno e da satisfação dos colaboradores

Eu planeio ficar nesta empresa, pelo menos, mais 2 ou 3 anos

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Eu tenciono permanecer na minha empresa nos próximos tempos

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Eu ia odiar abandonar este trabalho

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Eu vou continuar neste emprego, embora outras empresas ofereçam salários mais atrativos

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Tendo tudo em consideração, é provável que eu faça um sério esforço para permanecer no meu atual emprego nos próximos anos

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Eu digo coisas positivas sobre a minha empresa a terceiros

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

A fidelização dos colaboradores a uma organização: especial relevância do marketing interno e da satisfação dos colaboradores

Eu encorajo amigos e familiares a usar os serviços da minha empresa

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Eu digo a terceiros que este é um bom local para trabalhar

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente