



2015

**DANIELA VENTURA  
DELGADO**

**ENDOMARKETING. A RELAÇÃO ENTRE  
A FELICIDADE ORGANIZACIONAL E A  
CRIAÇÃO DO VALOR PARA O CLIENTE**





2015

**DANIELA VENTURA  
DELGADO**

**ENDOMARKETING. A RELAÇÃO ENTRE A  
FELICIDADE ORGANIZACIONAL E A  
CRIAÇÃO DO VALOR PARA O CLIENTE**

Dissertação apresentada à Escola Superior de Marketing e Publicidade do IADE para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing, realizada sob a orientação científica do Doutor Georg Dutschke, Professor auxiliar da Escola Superior de Marketing e Publicidade.



**o júri**

presidente

Prof. Doutor António João Aires Pimenta da Gama  
Professor Auxiliar do *Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário*

Prof. Doutor Miguel Nuno Vieira de Carvalho d'Abreu Varela  
Professor Catedrático do *ISG- Instituto Superior de Gestão*

Prof. Doutor Georg Michael Jeremias Dutschke  
Professor Auxiliar do *Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário*

Dedico este trabalho ao meu pai Manuel Delgado (em memória)

## **agradecimentos**

Agradeço à empresa presente no estudo pela colaboração, prontidão, disponibilidade e ajuda fornecida para a realização deste projeto.

Agradeço a todos os docentes do IADE pelos ensinamentos e partilha de experiências, em especial ao meu orientador Professor Doutor Georg Dutschke, pela dedicação, ajuda e entusiasmo que demonstrou ao longo desta jornada.

À minha família, em especial ao meu avô Ventura por ter sempre uma palavra de amigo e encorajamento, por me ter ensinado, desde cedo, que com trabalho e esforço chega-se a bom porto.

À minha segunda família – os amigos, pela motivação, carinho e amizade.

**palavras-chave**

Endomarketing ; Marketing Interno; Felicidade Organizacional; Cliente Interno; Orientação para o Mercado; Criação de Valor.

**resumo**

As empresas buscam diferenciais no mercado por meio da valorização das pessoas que as integram. O ambiente interno de uma organização é um tema atual e fundamental para as organizações que buscam permanecer com êxito no mercado atual.

A literatura descreve que as ações de endomarketing contribuem para a interação e o bom relacionamento entre a organização e os seus colaboradores. Sendo caracterizada como uma relação de troca, onde a empresa fornece meios capazes de promover o interesse dos colaboradores a participarem mais ativamente em toda a envolvente organizacional. Em compensação, à medida que o colaborador se sente valorizado pela empresa, passa a perceber a importância do seu trabalho, deixando-o feliz. Esta troca contribui seguramente na orientação da empresa no mercado.



**Keywords**

Endomarketing; Internal marketing; Organizational happiness; Internal customer; Market Orientation; Value creation.

**abstract**

The businesses gather differences in the market through the value of its people. The internal environment of an organization is a modern and fundamental theme for the organizations that look to remain in the current market with success.

The literature describes the actions of internal marketing that contributes to both the interaction and strong relationship between an organization and its contributors. It is characterized as an exchange of relationship where the business provides the means capable to promote the interest of the contributors to participate more actively in the surrounding environment. On the other hand, as the contributor feels valued by the business, they come to understand the importance of its work, leaving them happy. This exchange surely contributes to the position of the business in the market.



# Índice

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1. Endomarketing</b> .....	<b>3</b>
1.1.1. O Endomarketing: antecedentes e definição .....	3
1.1.2. O Endomarketing no contexto organizacional .....	6
1.1.2.1. Os factores que contribuem para o sucesso das ações de endomarketing .....	6
1.1.2.2. A importância da comunicação interna para o endomarketing .....	7
1.1.2.3. O Endomarketing e a gestão de talentos.....	8
1.1.3. O endomarketing: planeamento, instruções e ações.....	10
1.1.3.1. Os modelos de endomarketing .....	13
1.1.3.2. A relação do endomarketing com o marketing externo.....	17
1.1.4. O endomarketing mix .....	22
<b>1.2. A felicidade organizacional</b> .....	<b>23</b>
1.2.1. Felicidade Profissional .....	24
1.2.1.2. Engagment.....	26
1.2.2. Felicidade no Trabalho.....	28
1.2.2.1. Felicidade do Indivíduo a Nível da Organização.....	30
1.2.2.3. Motivação.....	31
<b>1.3. Orientação para o Mercado e Performance Empresarial</b> .....	<b>32</b>
1.3.1. Orientação para o Mercado – abordagens .....	33
1.3.2. Performance Organizacional.....	41
1.3.3. Relação entre Orientação para o Mercado e Performance Organizacional .....	42
<b>1.4. Resumo do Capítulo</b> .....	<b>45</b>
<b>CAPÍTULO II: PERGUNTAS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO</b> .....	<b>46</b>
<b>2.1. PERGUNTAS</b> .....	<b>46</b>
<b>2.2. HIPÓTESES</b> .....	<b>46</b>

<b>CAPÍTULO III: METODOLOGIA.....</b>	<b>49</b>
<b>3.1. Caracterização do Estudo.....</b>	<b>49</b>
<b>3.2. Objeto da Investigação e Número de respostas a obter.....</b>	<b>52</b>
3.2.1. Amostra em estudo .....	52
<b>3.3. Método para obtenção dos dados .....</b>	<b>53</b>
3.3.1. O Questionário .....	53
<b>3.4. Envio do questionário e controlo das respostas .....</b>	<b>55</b>
<b>CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>56</b>
<b>4.1. Caracterização da Amostra .....</b>	<b>59</b>
<b>4.2. As condições de trabalho nas percepções dos trabalhadores: que dimensões?.....</b>	<b>62</b>
<b>4.3. Que dimensões organizacionais influenciam a Orientação para o Mercado?.....</b>	<b>65</b>
<b>4.4. Perfis de Trabalhadores.....</b>	<b>72</b>
<b>4.5. Resumo dos Resultados.....</b>	<b>75</b>
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES .....</b>	<b>78</b>
<b>5.1. Conclusões .....</b>	<b>78</b>
<b>5.2. Limitações .....</b>	<b>80</b>
<b>5.3. Sugestões para futura investigação .....</b>	<b>80</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>81</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>102</b>

## Índice de Figuras

Figura 1 - Estrutura do projeto de investigação .....	2
Figura 2 - Modelo de Marketing Interno de Berry (1992) .....	14
Figura 3 - Modelo de marketing interno de Rafiq e Ahmed.....	16
Figura 4 - Modelo de marketing interno de Lings.....	17
Figura 5 - Relação entre marketing interno e marketing externo .....	18
Figura 6 - Relação entre marketing interno e marketing externo .....	20
Figura 7 - Modelo de Gestão de Marketing Interno.....	22
Figura 8 – Antecedentes e Consequências da Orientação para o Mercado.....	37
Figura 9 - Os Elementos de uma Orientação para o Mercado.....	40
Figura 10 - Perfis de trabalhadores (Análise em Correspondências Múltiplas) ....	72
Figura 11 - Perfis de Trabalhadores por Departamento.....	73
<i>Figura 12 - Perfis de Trabalhadores por Função .....</i>	<i>73</i>
Figura 13 - Perfis de Trabalhadores por Antiguidade .....	74
Figura 14 - Perfis de Trabalhadores por Idade .....	74

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Programa de implementação do endomarketing .....	12
Tabela 2 – Estudos mais recentes sobre a relação entre a Orientação para o Mercado e <i>Performance</i> Organizacional.....	44
Tabela 3 - Síntese das Hipóteses de Investigação .....	47
Tabela 4 – Análise Estatística Descritiva .....	56
Tabela 5 – Análise Estatística Bivariada .....	56
Tabela 6 – Análise Estatística Multivariada de Dados Quantitativos .....	57
Tabela 7 - Análise Estatística Multivariada de Dados Qualitativos .....	58
<i>Tabela 8 - Componentes que mais influenciam a variação da orientação para o Mercado (Modelo de Regressão Linear Múltipla) .....</i>	<i>66</i>
<i>Tabela 9 - Comunicação Interna, Práticas de Recursos Humanos, Felicidade Organizacional e Orientação para o Mercado: coeficientes de correlação....</i>	<i>68</i>
<i>Tabela 10 - Efeito das Práticas de Recursos Humanos, da Comunicação Interna e da Felicidade Organizacional na Orientação para o Mercado (Modelo de Regressão Linear Múltipla) .....</i>	<i>69</i>
<i>Tabela 11 – Modelo de Mediação da Felicidade Organizacional na relação entre o Endomarketing e a Orientação para o Mercado (Modelo de Mediação) .....</i>	<i>71</i>

## **Índice de Gráficos**

<i>Gráfico 1 - Habilitações Literárias (em %)</i> .....	59
<i>Gráfico 2 - Idade (em %)</i> .....	60
<i>Gráfico 3 - Antiguidade na Empresa (em %)</i> .....	60
<i>Gráfico 4 - Departamento (em %)</i> .....	61
<i>Gráfico 5 - Função (em %)</i> .....	61
<i>Gráfico 6 – Média das dimensões</i> .....	64

## **Índice de Esquemas**

<i>Esquema 1 – Modelo de Mediação da Felicidade Organizacional na relação entre o Endomarketing e a Orientação para o Mercado</i> .....	70
---	----



## INTRODUÇÃO

O objetivo do presente estudo é investigar em que medida as práticas de recursos humanos, a comunicação interna e a felicidade organizacional produzem um impacto significativo na orientação para o mercado, assim como, de que forma as práticas de endomarketing produzem um impacto significativo na orientação para o mercado. A introdução começa por apresentar o enquadramento do tema do trabalho e a sua relevância e atualidade. Finalmente é apresentada e descrita a estrutura e organização do trabalho.

O ambiente interno de uma organização é um tema presente e fundamental para as organizações que procuram permanecer com êxito no mercado atual. Na literatura observa-se a relevância de arquitetar o ambiente interno, procurando a satisfação do público interno da organização. Esta percepção remete ao endomarketing, assunto que, frequentemente, tem sido objeto de estudos, apesar de ser considerada ainda, uma área recente. A definição geral desta prática é explicada como uma ferramenta de gestão estratégica, utilizada para o aperfeiçoamento do clima organizacional, onde estabelece um nível de maior aproximação entre empresa e colaboradores.

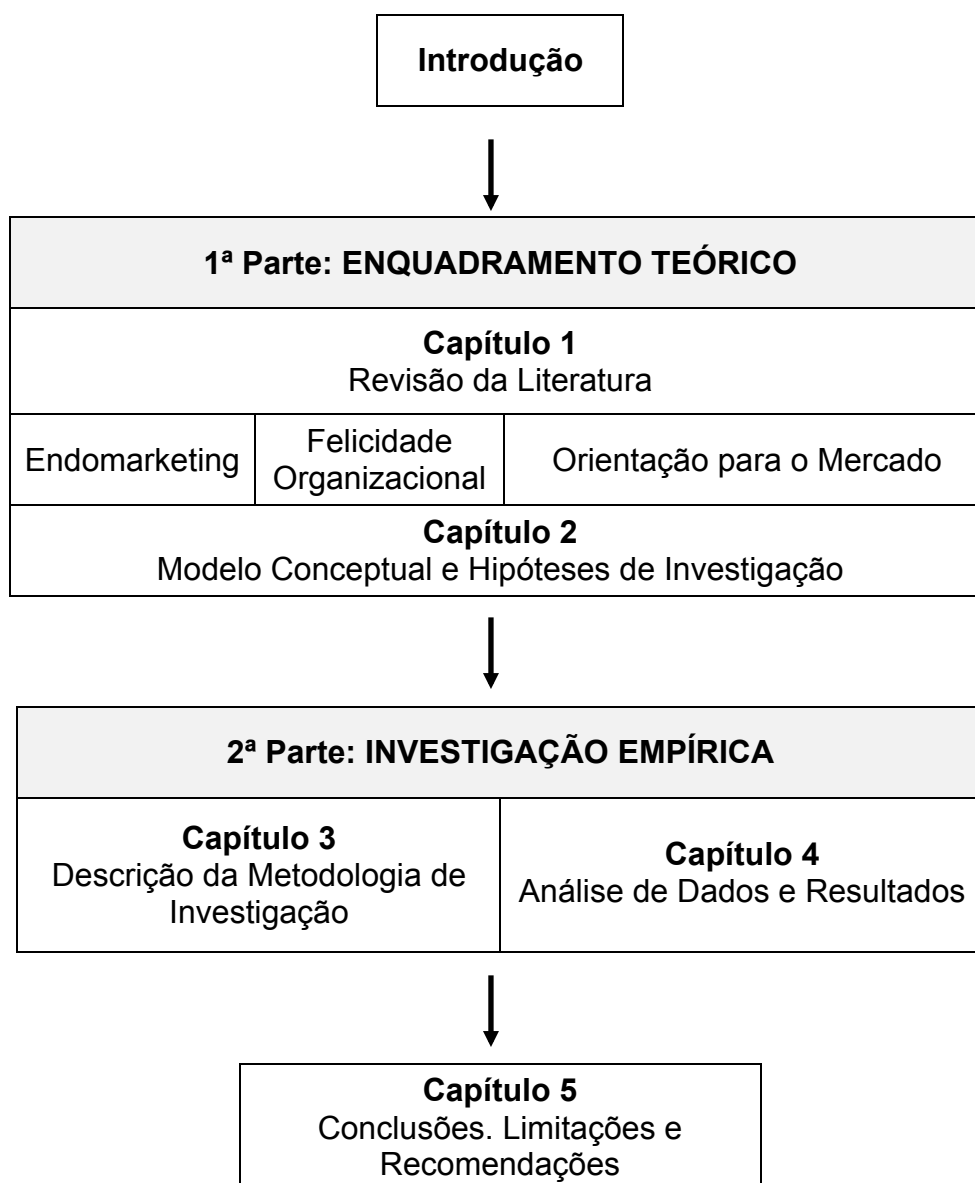
Num mercado competitivo, as organizações necessitam de talentos que adotem ideias e comportamentos inovadores e criativos. Desta forma, a empresa deve promover o envolvimento, a motivação e a satisfação de seus colaboradores internos Alleyne (2012). As pesquisas revelam que as empresas com alta satisfação dos funcionários tendem a beneficiar de retornos crescentes de rentabilidade. Desta forma, este estudo pretende averiguar se de facto as práticas de endomarketing, nomeadamente práticas de recursos humanos e comunicação interna, têm um impacto significativo na felicidade dos seus clientes internos. O factor motivacional deve estar sempre em conjunto com o endomarketing. O comprometimento da equipa é fundamental para o desenvolvimento de um trabalho de qualidade, assim sendo, os colaboradores devem estar motivados.

Por último, a presente investigação pretende averiguar se as práticas de endomarketing geram impacto na orientação para o mercado.

Assim sendo, pretende-se investigar se a função do endomarketing sincroniza a motivação da empresa com os colaboradores, de forma a todos compreenderem os mesmos objetivos, estratégias e metas, através de uma gestão bem desenvolvida que visa a valorizar uma orientação para o mercado.

A figura seguinte esquematiza a estrutura da dissertação.

**Figura 1 - Estrutura do projeto de investigação**



# **CAPÍTULO I: REVISÃO DE LITERATURA**

## **1.1. Endomarketing**

### **1.1.1. O Endomarketing: antecedentes e definição**

O mercado empresarial é cada vez mais dinâmico e competitivo. No século presente, são visíveis as transformações que o mesmo tem sofrido, nomeadamente têm surgido inovações de carácter tecnológico, político, económico e sociocultural que interferem continuamente nas estruturas funcionais das organizações. Desta forma, é fundamental estar atento a estas evoluções e criar ações centradas na cultura de relacionamento com os clientes internos, pois, tais medidas, contribuirão para a competitividade da empresa no mercado, agregando valor e excelência na prestações de serviços (Cobra & Ribeiro, 2000).

É pertinente referir que o conhecimento sobre toda a dinâmica empresarial, bem como a interação entre os colaboradores são agentes fundamentais para o sucesso organizacional. De acordo com os autores Cobra & Ribeiro (2000), o investimento em ações de marketing externo não é rentável sem o empenhamento e conhecimento dos colaboradores sobre toda a estrutura e objetivos estabelecidos pela organização. Nesta linha de pensamento, torna-se essencial que as organizações investam em ações que fortaleçam a relação entre a organização e os seus clientes internos, sobretudo os que promovem a satisfação e empenhamento para o alcance dos objetivos empresariais. Os níveis de satisfação e empenhamento do cliente interno poderão interferir nos resultados e expectativas desejadas pela empresa; ou seja, a imagem que o cliente interno possui da sua organização poderá ser manifestada no público externo, podendo, de certa forma, contribuir para o posicionamento da empresa no mercado, pois este representa o espelho no qual o cliente externo consegue perceber as características da organização (Nacfur & Ligocki, 2003).

Muitas organizações aderem às práticas do endomarketing com o intuito de promover uma cultura de aproximação e cumprimento dos objetivos

organizacionais. Este conceito foi criado por Saul Faingaus Bekin (1995). O endomarketing é definido como “ações de marketing orientadas ao público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos, valores destinados a servir o cliente” (Bekin, 1995, p.34).

Com efeito, o endomarketing surgiu para orientar uma nova área de ação e investigação, refletindo uma nova postura a ser adotada na estrutura organizacional. O conceito teve origem na verificação de situações problemáticas existentes na empresa onde Bekin (1995) atuou; verificou uma baixa interação entre os vários departamentos e uma divergência na compreensão das especificidades dos trabalhos desenvolvidos por cada colaborador. Estas evidências comprovaram a importância do desenvolvimento de uma ferramenta eficiente e eficaz, capaz de reorientar e realinhar toda a relação interna existente, de forma a estabelecer um ambiente empresarial favorável para o conhecimento, a partilha e empenhamento de todos os membros da empresa em torno da conquista dos objetivos comuns. A solicitação para o registo da marca endomarketing tramitou pelo INPI<sup>1</sup> entre Fevereiro de 1991 e Janeiro de 1995, sendo o pedido deferido e expedido somente no último ano.

O endomarketing possui outras definições; como, por exemplo, “projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural de comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado às suas tecnologias” (Cerqueira,1994,p.51). Esta definição em particular, reconhece que o interesse das organizações com estas atuações é desenvolver o empenho dos colaboradores para a conquista dos objetivos e uma posição competitiva no mercado. De acordo com Brum (2000), o endomarketing poderá acrescentar valor às organizações; tratam-se de ações que estreitam os laços entre a organização e os seus colaboradores, permitindo que estes se envolvam mais com os propósitos e objetivos estabelecidos na instituição onde operam. Contudo, alerta que estas ações devem estimular positivamente os colaboradores proporcionando relacionamentos saudáveis, duradouros e produtivos.

Outra perspectiva desta ideologia e que desperta alguma discussão é a de Grönroos (1995), entende o endomarketing (ou marketing interno) como uma

---

<sup>1</sup> Instituto Nacional de Propriedade Industrial

estratégia de gestão, cujo objetivo, é assegurar que os todos os colaboradores da organização compreendam e vivenciem o negócio da mesma, procurando desenvolver uma cultura organizacional orientada para o cliente. Podendo ainda ser descrita como uma tarefa bem sucedida de contratar, formar e motivar os colaboradores aptos que desejam atender bem os consumidores (Kotler, 1998). Entretanto é preciso destacar que apesar de Grönroos (1995) compreender o endomarketing e o marketing interno como sinónimos, nem todos os autores são unânimes em afirmar que estes termos possuem o mesmo significado. Com efeito, para Inkotte (2000), o endomarketing representa algo que vai além das ações de marketing direcionadas ao público interno, por conseguinte, a distinção está na compreensão do cliente interno como um segmento de mercado e na caracterização do produto – podendo ser entendida como a própria empresa ou aquilo que esta produz para o mercado. Deste modo, de acordo com o mesmo autor, o marketing interno consiste na preparação da empresa através dos métodos de recrutamento e seleção, formação, motivação e a informação dada aos colaboradores com o objetivo de mobilizar toda a equipa para o atendimento do seu cliente externo. Por sua vez, o endomarketing traduz-se na evolução do conceito de marketing interno – entendendo-se, desta forma, como uma opção de gestão para as empresas que já fazem uso das estratégias de marketing – onde o cliente interno é visto como um segmento de mercado, no qual, as ações são ajustadas, visando motivar, conquistar e fidelizá-los como se de um cliente externo tratasse.

De acordo com Bekin (1995), o endomarketing baseia-se numa relação de troca entre a empresa e o seu cliente interno, assim o autor destaca que:

*“O endomarketing é um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa a ação para o mercado. O seu objetivo é facilitar e realizar trocas, construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa, harmonizando e fortalecendo estas relações e assim integrar a noção de “cliente” nos processos internos da estrutura organizacional proporcionando uma melhoria na qualidade dos produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos” (Bekin, 1995,p.17).*

Acredita-se que as ações do endomarketing contribuem para um bom relacionamento entre os funcionários e a empresa, na medida em que há partilha de informações e conhecimentos, melhoria do relacionamento interpessoal, elevado nível de motivação e satisfação dos clientes internos (que transcendem para o público externo) permitindo o seu empenhamento para com os objetivos e metas da organização (Bekin,1995).

### **1.1.2. O Endomarketing no contexto organizacional**

#### **1.1.2.1. Os factores que contribuem para o sucesso das ações de endomarketing**

De acordo com Bekin (2002), as organizações ao definirem as ações de marketing destinadas a servir o cliente interno, importa que os seus gestores compreendam os fundamentos básicos do endomarketing. Desta forma, compete a esta vertente atrair, desenvolver e reter os talentos profissionais para a empresa, mas para isso é necessário planear o que fazer, como fazer, quais as etapas, prazos e responsáveis pelas ações a serem desenvolvidas.

Estas ações devem ser referentes aos valores culturais instituídos pela organização. Para Brum (1998), o bom resultado das ações de endomarketing, presume algumas características importantes entre as quais poder-se-á destacar: a valorização da organização e da sua cultura, o aperfeiçoamento dos processos de seleção dos recursos humanos, o estímulo à criatividade, a informação como responsabilidade da empresa, o relato verdadeiro dos factos que ocorrem na organização, a criação de mensagens simples, curtas e claras (bem como o seu impacto visual atrativo – cores quentes e vivas, porém a maioria das organizações optam por caracteres coerentes com a sua imagem visual). Bekin (1995) também reforça esta ideia ao mencionar alguns pontos essenciais que viabilizam o programa de implantação do endomarketing, entre eles: práticas focadas na formação e desenvolvimento do colaborador, os processos de recrutamento e seleção, os planos de projeção de carreira, a rede de informação através da comunicação interna, sistemas de motivação, valorização, empenhamento e recompensa.

Ainda no leque dos valores culturais da organização, é importante referir que as ações de endomarketing devem estar alinhadas com a missão, os valores e a visão da organização, facultando a tomada de decisão, atitude e comportamentos dos funcionários para o pleno exercício das suas funções individuais ou em grupo (Matos, 2009). “A integração do público interno é fundamental, pois quando as pessoas dispõem das mesmas informações e compreendem que são parte integrante da vida organizacional, que possuem valores comuns e que compartilham os mesmos interesses, os resultados fluem” (Matos,2009,p.101). Para além desta apontamento, torna-se pertinente dizer que é fulcral que as ações não se desviem da estratégia da empresa – grandes líderes empresarias enfrentam alguns conflitos quando estudam as ações para beneficiarem os seus colaboradores e percebem, por vezes, que as mesmas não condizem com os propósitos organizacionais.

Na perspectiva de Brum (1998), o endomarketing através do seu conjunto de ações e instrumentos promove o negócio da organização ao seu cliente interno, pois esta serve como instrumento de apoio às ações de endomarketing.

#### **1.1.2.2. A importância da comunicação interna para o endomarketing**

A comunicação é essencial à integração dos indivíduos nas organizações, representa um meio pelo qual os colaboradores conseguem perceber as especificidades dos trabalhos realizados, tal como os objetivos instituídos Matos (2009). Segundo Bekin (2002) não existe uma organização sem comunicação muito menos endomarketing. Esta afirmação reflete a importância da comunicação interna para o desenvolvimento e sucesso das ações de endomarketing.

Com efeito, a comunicação interna é um instrumento necessário para a implementação das ações de endomarketing, representando o meio para se chegar ao cliente interno. Todavia, para que se obtenha êxito, deverá haver a preocupação de interpretar, ouvir, debater e aceitar os desafios propostos, tal como o conhecimento geral do seu público interno para que a mensagem seja elaborada de uma forma assertiva e persuasiva. A eficiência da comunicação interna também deriva da sintonia entre as chefias e os seus subordinados, da

elaboração pertinente dos conteúdos e da divulgação das campanhas (Bekin, 2002).

É importante ressaltar que, a empresa que não favorece a cultura da comunicação e da participação, acaba por perder confiança, produtividade, qualidade, credibilidade e, conseqüentemente, clientes, negócios e mercado, o que significa baixa competitividade (Matos, 2009).

Os programas internos são geradores de lucro, sendo esta iniciativa muito importante, pois motivam os colaboradores a apresentar novas ideias para a excelência do serviço, além de fomentarem a produtividade (Brum, 2005). De acordo com Nickes & Wood (1999), os instrumentos utilizados nas promoções de vendas externas, poderão ser aplicados aos clientes internos, o que permite aumentar a união de equipa, modificar as atitudes e os comportamentos e, em consequência, um nível de empenhamento superior dos colaboradores.

Assim sendo, para conquistar este empenhamento, devem ser considerados alguns factores, nomeadamente o tipo de liderança. De acordo com Cunha & Rego (2005), deverá ser aplicada uma liderança transformacional (liderança pelo exemplo, apoio individualizado, projeção de elevada expectativa sobre os colaboradores, articulação de uma visão para a organização, estimulação intelectual dos colaboradores), o senso de justiça, o apoio das chefias, o apoio da organização, a confiança, o reconhecimento intelectual e emocional das pessoas, a atribuição das tarefas desafiantes aos membros organizacionais.

### **1.1.2.3. O Endomarketing e a gestão de talentos**

As relações empresarias encontram-se em plena transformação. Atualmente, o capital humano representa um dos ativos mais valiosos das empresas, desta forma, as organizações interessam-se por profissionais capacitados e com elevado nível de conhecimento, para integrarem as suas equipas. Neste sentido, é importante atrair, desenvolver e reter estes talentos dentro das organizações, desta forma, acredita-se que as práticas de endomarketing impulsionem a descoberta dos colaboradores talentosos, permitindo atrair e reter profissionais.

De acordo com Rodrigues et al. (2007), possuir um bom talento na organização é o mesmo que produzir intangíveis que acrescentam valor ao negócio, assim como, reforçam as vantagens competitivas sustentadas na organização. Acrescenta Dreher (1999), o talento é a capacidade de mudar e adaptar-se aos novos ambientes, ter raciocínio privilegiado, sólida formação académica e vasta cultura geral. Para Rittner (1994), o talento corresponde a ter iniciativa, criatividade, capacidade para lidar com situações ambíguas e propensão em assumir riscos.

Posto isto, uma das vantagens competitivas que poderá ser apontada numa determinada organização é encontrar a sua equipa de profissionais. Neste sentido, o desafio está em perceber como atrair, reter e desenvolver o talento das organizações. As ações de endomarketing, através da comunicação interna, são capazes de nortear as empresas na busca e identificação destes talentos. Desta forma, o recrutamento interno, para além de menos dispendioso, representa uma forma de valorizar as qualificações e conhecimentos dos colaboradores, servindo também de estímulo para o empenhamento e satisfação. Segundo Banov (2010), o processo de recrutamento é muito vantajoso para as organizações, pois, para além de ser mais rápido e económico, fomenta a satisfação e fortalece as relações da empresa versus colaborador (um dos objetivos presentes no endomarketing). Por outro lado, para atrair talentos para a empresa é fundamental estabelecer ações que arquitetem positivamente a imagem da organização e que estejam orientadas para os benefícios inerentes ao cargo que se pretende ocupar. Alguns elementos que abrangem esta proposta podem ser caracterizados da seguinte forma: uma organização com forte consolidação no mercado, uma função estimulante, a presença de bons líderes, um ambiente aberto e confiável, a prática de uma gestão atrativa com metas que promovam a aprendizagem, o crescimento permanente, a disponibilidade para cumprir com compromissos pessoais e familiares e, por último, uma remuneração compatível com o valor do mercado e com as competências exercidas (Handfield et. al, 2002).

Após atrair o talento profissional, compete à organização promover políticas de retenção dos seus colaboradores. Os processos mais conhecidos e que, por conseguinte, mais influenciam a retenção de um talento, são: formação e

desenvolvimento contínuo, sistemas de recompensas e níveis motivacionais elevados.

Segundo Mendonça (2002), dever-se-á refletir sobre até que ponto os mecanismos de reconhecimento e recompensa são motivadores e atuam de maneira preponderante na retenção de talentos. O mesmo refere que, o colaborador necessita de experiências desafiantes, assim como, orientação ao longo do seu percurso. Reforça, ainda, a importância da troca de experiências com os demais membros da organização, pois, deste modo, torna-se indispensável a adoção do endomarketing como uma estratégia geradora de interação, diálogo e convívio entre os talentos já existentes na organização, esta medida assegura a satisfação dos colaboradores e uma aprendizagem contínua nas suas funções.

Para finalizar, Navarro (2002) propõe a seguinte questão: “o que poderá ocorrer com a empresa se o funcionário mais talentoso for trabalhar para a organização concorrente, levando o potencial e a formação adquirida dentro da organização, que estarão agora ao serviço do seu rival?”, esta questão dá destaque à importância de manter uma política voltada para atração, desenvolvimento e principalmente a retenção dos colaboradores empenhados e talentosos. O mesmo autor refere que as políticas defendidas pelo endomarketing interferem positivamente nestas questões apontadas.

### **1.1.3. O endomarketing: planejamento, instruções e ações**

De acordo com Brum (1998), para implementar o endomarketing é necessário definir uma ideia, um conceito e uma linha criativa, esta medida tornará possível o desenvolvimento de instrumentos que estarão em conformidade com a organização, nomeadamente com a dimensão, o segmento de atuação e a cultura. É necessário que o planejamento do endomarketing esteja alinhado com a missão, os valores e a visão da empresa, Bohnenberger (2001) propõe que as estratégias em torno da implantação e desenvolvimento do planejamento do endomarketing devem ter origem na visão, missão e objetivos corporativos da organização.

Na perspectiva de Bekin (1995), um programa de implantação de endomarketing reparte-se em dois momentos: diagnóstico e programa de ação. O primeiro momento – o diagnóstico – consiste numa análise criteriosa sobre toda a envolvente organizacional, analisada em função de algumas vertentes: ambiente interno (identificação do perfil dos colaboradores; avaliação do desempenho global dos departamentos; nível de interação entre os departamentos e a relação com os consumidores; por último, o potencial dos colaboradores – que se relaciona com a imagem que os funcionários têm sobre a organização, assim como, as expectativas e aspirações, necessidades de formação, espírito de equipa e conhecimento dos objetivos da organização. Relativamente ao segundo momento – o programa de ação, este depende de três níveis de abrangência, que variam em função dos objetivos de implementação da empresa, ou seja, poderá ser uma necessidade de obter estratégias direcionadas para o atendimento do cliente; a implementação de um novo modelo de serviços ou, quando houver a necessidade em introduzir novos serviços ou produtos.

Brum (1998) aprofunda este programa de implementação, ao sugerir que o planeamento do endomarketing possa ser dividido em seis fases. A tabela seguinte, de autoria própria, adaptada aos conteúdos referidos pelo autor, descreve os procedimentos de cada fase.

**Tabela 1 - Programa de implementação do endomarketing**

<b>Fases</b>	<b>Procedimento</b>
1 – Diagnóstico do clima organizacional	Utilização de uma pesquisa do clima organizacional, que possibilite compreender o que os colaboradores pensam, onde exponha quais as expectativas e melhorias, assim como, onde possam apontar as suas críticas e elogios.
2 – Definição dos objetivos do programa	A definição da meta global, ou seja, quais são as pretensões da empresa a partir do programa.
3 – Criação dos ícones de comunicação interna	Definir um slogan que caracterize o programa a ser imposto. Este deverá representar um desafio para o público interno, devendo ser incluído em todos os discursos dos gestores e instrumentos visuais.
4 – Divisão do público interno	Divisão em: direção de topo, chefias intermédias e funcionários base. Esta divisão propõe que os diretores de topo produzam a informação, enquanto compete às chefias intermédias a propagação do conteúdo aos seus colaboradores.
5 – Aplicação do programa endomarketing	O programa de endomarketing, representa um conjunto de ações e instrumentos criados, produzidos e distribuídos com o intuito de ambientar e cativar o público interno. Para um melhor planeamento os instrumentos devem ser distinguidos em instrumentos de informação – aqueles em que a empresa emite a mensagem e o colaborador recebe; instrumentos de interação – momentos ambientais que são colocados à disposição dos colaboradores para conviverem entre si e com a organização.
6 – Definição de um momento para o lançamento do programa	Deverá contar com a participação e com o envolvimento de todos os intervenientes da empresa, independentemente do nível hierárquico.

**Fonte: Autoria própria (2015)**

O endomarketing deve ser planeado para curto prazo, em consequência de novas decisões e factos que poderão ocorrer na organização (Brum, 2000).

Ao realizar-se um levantamento sobre o diagnóstico do clima organizacional, Inkotte (2000) aconselha que se mantenha o anonimato e sigilo dos respondentes, a fim de se obter um diagnóstico correto que sustentará a criação do programa de endomarketing. Após esta fase, é necessário estabelecer

quais os instrumentos e as ações a desenvolver, neste ponto, Brum (1998) destaca: o uso do manual e vídeo de integração na organização, manual de acompanhamento do programa de endomarketing na organização, manuais técnicos e formativos, um jornal interno, a realização de palestras internas, clubes de leitura, comemoração de datas festivas e aniversários de colaboradores, criação de canais diretos entre os colaboradores e a direção, o uso da intranet, correio electrónico, entre outros. O mesmo autor indica que as práticas destas medidas precisa de ser ajustada à realidade da empresa.

#### **1.1.3.1. Os modelos de endomarketing**

A revisão da literatura tem demonstrado que não existe unanimidade em relação ao processo de coordenação e implementação do endomarketing, mas aponta na mesma direção para o trabalho em conjunto entre os dois departamentos (recursos humanos e marketing) a fim de conseguir alcançar os objetivos da organização (Jiménez *et al.*, 2012).

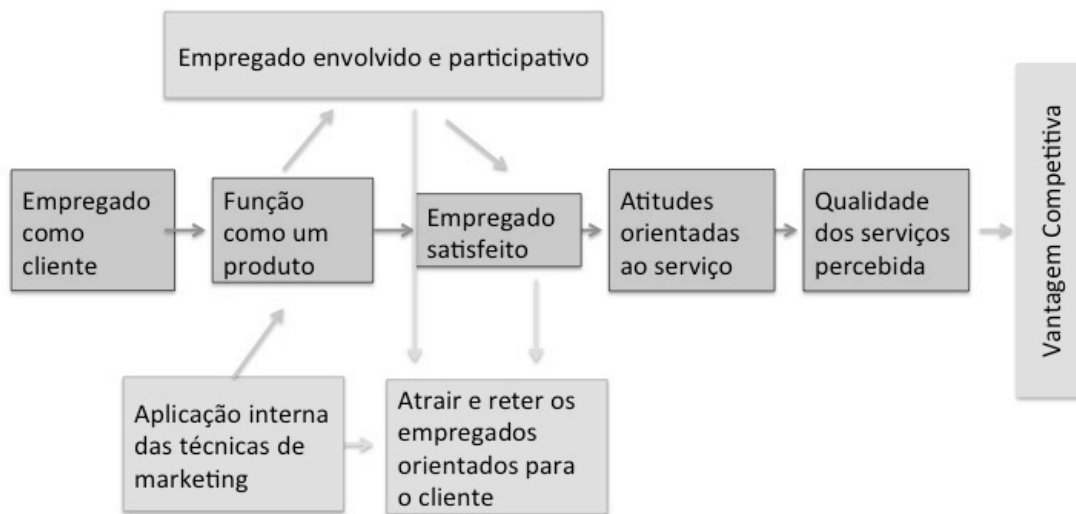
Neste ponto, estão citados na literatura alguns modelos de marketing internos. A principal função é a satisfação do cliente externo através da satisfação do cliente interno.

#### **Modelo de marketing internos de Berry (1992)**

Este modelo reconhece o funcionário como um cliente que pode tornar-se numa vantagem competitiva para a organização.

O mesmo reconhece que, para que os funcionários se sintam satisfeitos dentro de uma organização é necessário a sua inclusão nas atividades da empresa, assim como, a sua participação nas mesmas (Figura 2).

**Figura 2 - Modelo de Marketing Interno de Berry (1992)**



Fonte: Berry (1992)

### **Modelo de marketing interno de Christian Grönroos**

Em relação às técnicas a aplicar num processo de marketing interno, este modelo é mais específico.

Nos dois modelos, busca-se por uma vantagem competitiva, contudo, neste são apresentados os mecanismos para motivar os colaboradores (Figura 3).

**Figura 3 - Modelo de marketing interno de Christian Grönroos**

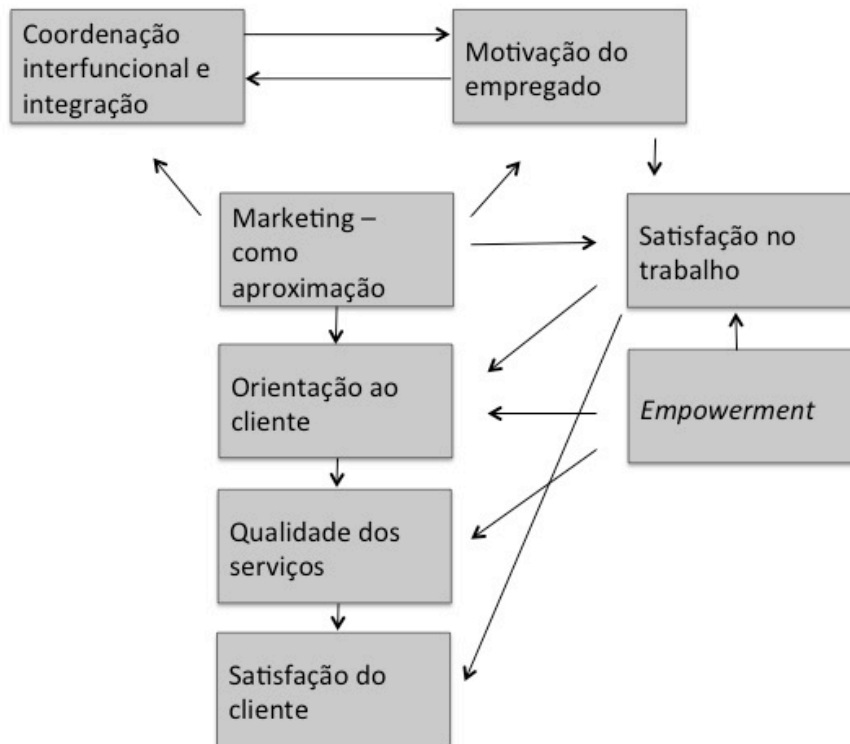


Fonte: Grönroos (apud Ahmed e Rafiq,2002;16 – adaptado)

### **Modelo de marketing interno de Rafiq e Ahmed**

Este modelo é o resultado de uma combinação daqueles que foram apresentados anteriormente. O modelo proposto por Rafiq e Ahmed aborda os vínculos entre os elementos que compõem o marketing interno e a sua relação com a satisfação do cliente externo (Figura 4).

**Figura 4 - Modelo de marketing interno de Rafiq e Ahmed**



Fonte: adaptado Rafiq e Ahmed (2000)

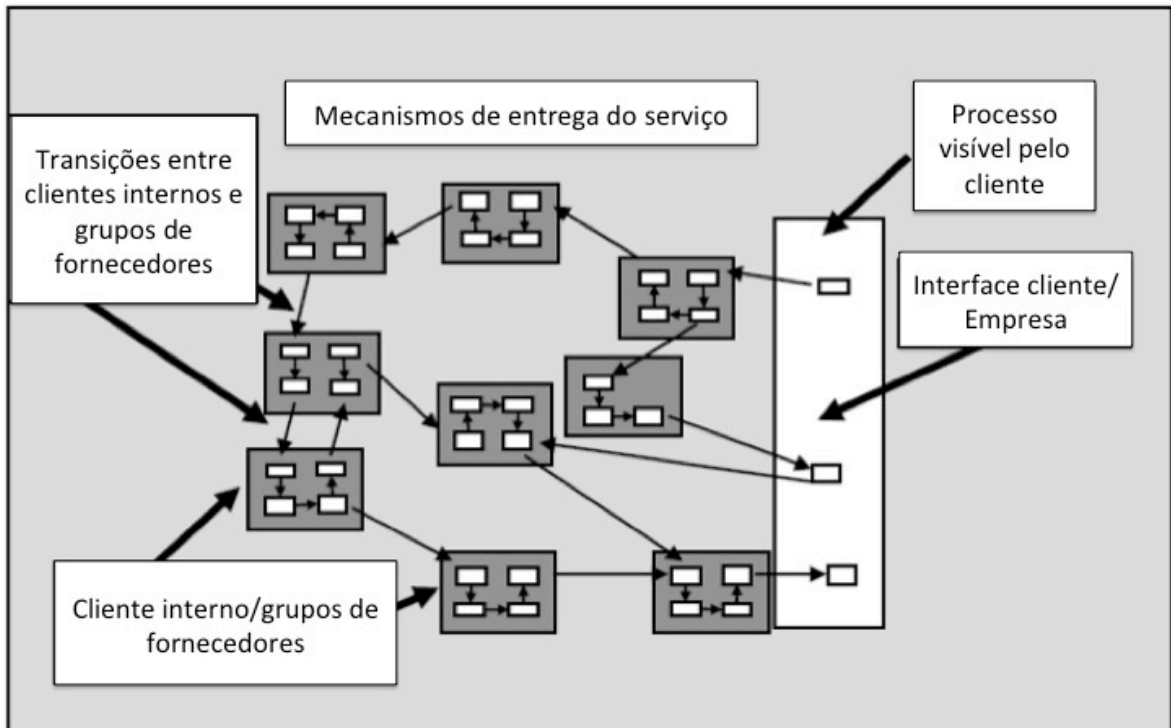
### **Modelo de marketing interno de Lings**

O esquema do marketing interno apresentado na figura 4, diferencia-se dos apresentados anteriormente, pois está estruturado a partir dos processos de manufatura ou de serviços, assim como, considera os departamentos da organização e os funcionários como clientes internos.

As principais vantagens na aplicação deste modelo são as seguintes: o desenvolvimento de uma visão holística da organização, a medição da qualidade dos serviços e visa o aumento da satisfação do funcionário.

Considera-se que este modelo coopera na construção de uma vantagem competitiva sustentável para a organização, uma vez que não é fácil para os concorrentes copiar os esforços feitos neste domínio (Figura 5).

Figura 5 - Modelo de marketing interno de Lings



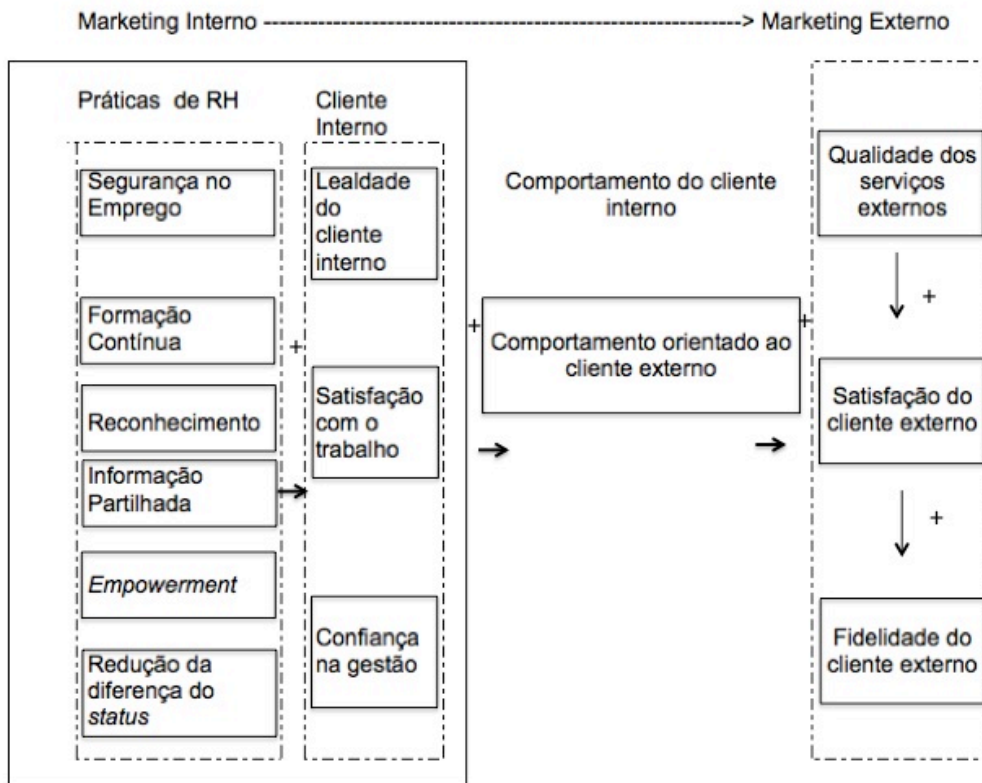
Fonte: adaptado Lings (1999-446)

### 1.1.3.2. A relação do endomarketing com o marketing externo

Após analisar os modelos mais relevantes do marketing interno que poderão ser aplicados também no âmbito do endomarketing, é importante analisar a relação existente entre o marketing interno e externo.

O modelo apresentado na figura 6 mostra a relação entre as atividades do marketing interno e os efeitos do marketing externo.

**Figura 6 - Relação entre marketing interno e marketing externo**



Fonte: Bansal, Medelson e Sharma (2001:65)

De acordo com o modelo apresentado, a satisfação dos funcionários pode ser influenciada pelos seguintes fatores: a segurança do emprego, o desenvolvimento contínuo da empresa para transmitir os seus valores, cultura e missão e, portanto, possui um grupo de funcionários leais; o reconhecimento, a partilha de informações, o *empowerment* (poder atribuído aos funcionários para tomarem decisões) e a diminuição da significância do status.

Outra conclusão que poderá ser retirada a partir do modelo apresentado, é que este tem uma forte orientação para o departamento de recursos humanos, contudo, não inclui as contribuições do marketing da organização para a construção de um marketing interno. O presente modelo possui, na sua maioria, um conjunto de técnicas aplicadas na gestão de recursos humanos que poderão

ser transportadas para a elaboração de um marketing interno (Jiménez *et al.*, 2012). Com efeito, para os autores Tansuhaj, Randall e McCullough (1988), o programa eficaz de um marketing interno consiste em várias técnicas utilizadas nas áreas de recursos humanos, nomeadamente os sistemas de recrutamento, o desenvolvimento, a motivação, a comunicação e retenção dos colaboradores. Os mesmos sugerem uma relação direta entre a abordagem do marketing interno e marketing externo, sobretudo em sectores de serviços.

Ahmed, Saad e Rafiq (2003) destacam-se na sua investigação pela proposta do seu modelo que, pressupõe uma relação entre o marketing interno e as competências que afetam o desempenho organizacional. O mix de marketing interno é composto pelos quadro superiores, o processo de seleção, os sistemas de incentivos ou mudanças organizacionais e, por último, a coordenação funcional, onde são expostos assuntos como a comunicação interna, a coordenação e desenvolvimento funcional/pessoal.

Na figura 7, a fim de complementar estes modelos que mostram, na sua maioria, empresas de serviços de gestão de marketing, espelha o desenvolvimento de um processo de marketing interno.

**Figura 7 - Relação entre marketing interno e marketing externo**



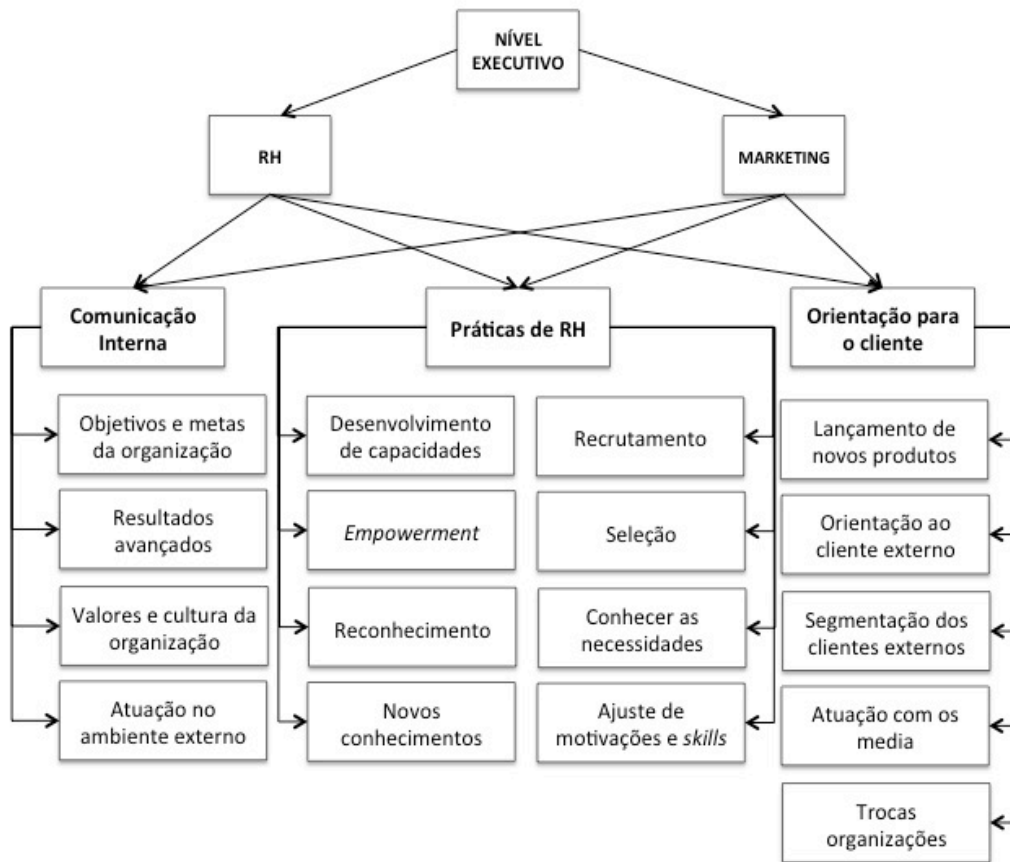
Fonte: adaptado Jiménez *et al* (2012)

(Jiménez *et al.*, 2012) referem que, de acordo com o modelo apresentado na figura 7, o marketing interno encontra-se estruturado com base em quatro princípios: o primeiro está relacionado com a crença da organização – a filosofia da organização; o segundo com a coordenação do processo – responsabilidade da condução do processo; o terceiro com as principais atividades relacionadas com a implementação do marketing interno – as atividades do marketing interno; e, por último, o quarto, que traça as ações de cada uma das atividades de forma a que a aplicação do modelo ocorra – ações do marketing interno.

Os autores, na sua investigação, recolheram toda a informação dos modelos propostos anteriormente, e desenvolveram um modelo de gestão de marketing interno (figura 8) onde o foco principal é a gestão do cliente interno. De

acordo com o modelo, o nível executivo afeta tanto o departamento de marketing como o departamento de recursos humanos. Reforçam ainda, o que a literatura tem vindo a demonstrar, nomeadamente que as variáveis que constituem o processo de comercialização interna nas empresas investigadas podem ser divididas em três grupos: a comunicação interna, as práticas de recursos humanos e as atividades de orientação ao cliente. Para cada uma destas variáveis, foram desenvolvidas práticas a serem submetidas no processo de gestão de marketing interno. Na comunicação interna, estão expressos os objetivos e metas da organização; os resultados; os valores e a cultura da organização, assim como, a atuação da organização no ambiente externo. Relativamente às práticas de recursos humanos, poder-se-ão destacar: o desenvolvimento das capacidades, o *empowerment*, o reconhecimento dos indivíduos dentro da organização, a aquisição de novos conhecimentos, os processos de recrutamento e seleção e o conhecimento das necessidades dos indivíduos. Na orientação para o cliente, contabiliza-se o lançamento de novos produtos, a orientação ao cliente externo, a segmentação dos clientes externos, a atuação organização no media e as trocas existentes entre as organizações.

**Figura 8 - Modelo de Gestão de Marketing Interno**



Fonte: adaptado Jiménez *et al* (2012)

#### 1.1.4. O endomarketing mix

Segundo Inkotte (2000), para o alcance dos objetivos e metas definidas pela empresa é crucial adaptar os instrumentos a um conjunto de elementos que facilitem a implementação das ações de endomarketing. O mesmo sugere a adaptação do marketing mix nas necessidades do endomarketing. Desta forma, aponta que os 4Ps do marketing tradicional transformam-se nos 4 Cs do endomarketing mix.

Com efeito, o produto irá corresponder à organização, por sua vez, o preço relaciona-se com os custos; o ponto de distribuição corresponde aos coordenadores e a promoção correlaciona-se com a comunicação. Assim sendo, o endomarketing mix poderá ser interpretado da seguinte forma: o produto terá

que oferecer a motivação, bem-estar, visando atender a demanda do cliente interno; o preço encontra-se relacionado com a política de remuneração, formação e investimento nas ações de marketing; o ponto de distribuição são todos os responsáveis pela implementação do endomarketing e, a promoção são as atividades de disseminação e recolha de informações que servirão de suporte para o planeamento do endomarketing (Inkotte, 2000).

Porém, outros autores propõem uma analogia diferente. Camara, Guerra & Rodrigues (2007) propõem que no endomarketing mix, o produto é a ação a ser implementada; o preço é o que se pretende receber em troca; a comunicação é o meio para comunicar a ação e a distribuição são os canais utilizados para desenvolver a ação. Neste sentido, o produto representa as políticas e condições que a empresa tem para oferecer aos seus colaboradores (clientes internos) permitindo atrair, reter e desenvolver talentos. O preço corresponde ao desempenho dos seus colaboradores. A comunicação são os meios utilizados para comunicar os produtos aos clientes internos. A distribuição são os canais utilizados para implementar a ação.

Os mesmos autores a sugerem que, a fim de as propostas de endomarketing mix obtenham êxito, é necessário compreender as características do seu público-alvo, nomeadamente a sua atitude frente às ações de endomarketing elaboradas e aplicadas na organização.

## **1.2. A felicidade organizacional**

Como foi verificado anteriormente, a satisfação dos clientes internos é um dos pontos essenciais nas práticas de endomarketing, sendo, desta forma, pertinente a pesquisa de conceitos relacionados com a felicidade organizacional.

### 1.2.1. Felicidade Profissional

A felicidade profissional abrange alguns conceitos, nomeadamente a satisfação e o *engagement*<sup>2</sup> que são importantes definir e compreender, a fim de, se conseguir proporcionar a felicidade de um determinado colaborador.

#### 1.2.1.1. Satisfação

Existem diversas definições propostas por diferentes autores sobre a satisfação no trabalho. Irão ser apresentados os conceitos mais importantes para a investigação que irá ser realizada.

De acordo com Tekogul et al., (2011), a satisfação no trabalho é uma atitude presente no indivíduo em relação à função e às condições de trabalho.

Linz & Semykina (2010), de toda a literatura existente sobre o assunto, apresentam três pontos principais, referindo o que faz os trabalhadores satisfeitos:

Primeiro – parte do nível e variação da satisfação no trabalho é explicado por uma combinação de características próprias do trabalho, nomeadamente o salário, a carga horária, as oportunidades de promoção, a dificuldade e perigo da função; se é monótono, desafiador e interessante. As características do local do trabalho também avaliam a variação da satisfação no trabalho, particularmente, o ambiente de trabalho, o salário, tamanho da empresa. Por último, é importante referir que as próprias características do indivíduo trabalhador têm peso na medição da satisfação, são exemplos delas: o sexo, a idade, as habilitações literárias e o estado civil.

Segundo – de acordo com Linz & Semykina (2010), citando (Cranny et al., 1992; Hámermesh, 2001; Locke, 1969, 1970; Origo e Pagani, 2009; Vroom, 1964), as recompensas reais e previstas têm uma correlação positiva com a satisfação do trabalho.

Terceiro – Linz & Semykina (2010), citando (Borooah, 2009; e Sousa-Poza, 2000), referem que o nível e variação da satisfação no trabalho é distinto de país para país, ressaltando que, o nível de satisfação no trabalho é um pouco maior

---

<sup>2</sup> Utilizou-se o termo *Engagement*, uma vez que, não parece existir tradução à letra, sendo um conceito mais abrangente que envolvimento ou compromisso.

nas economias de mercado desenvolvidas do que nas economias anteriormente socialistas. De acordo com os mesmos autores, nos estudos realizados em economias de mercado desenvolvidas, as respostas afirmativas relacionadas com pagamento, promoção, segurança, desafiador, interessante, de prestígio e similares, estão associadas com a satisfação no trabalho. Por sua vez, as respostas negativas, estão relacionadas com a carga horária, o trabalho monótono, difícil e perigoso, com pouca autonomia, estando estas respostas associadas com a insatisfação no trabalho.

Tsai (2011) afirma que a Cultura Organizacional e o Comportamento de Liderança, são fatores que influenciam a satisfação dos funcionários.

- Relação entre Satisfação no Trabalho e Cultura Organizacional

Segundo Tsai (2011), citando Trevino e Nelson (1999), a cultura expressa pressupostos partilhados, valores e crenças e é “cimento social” que sustenta uma organização com um todo. De acordo com Deal e Kennedy (2000), uma forte cultura é um sistema que regulariza o comportamento das pessoas. Com efeito, uma organização com uma forte cultura tem valores comuns e códigos de conduta para os seus colaboradores, que devem auxiliá-los no cumprimento da sua função. O reconhecimento do trabalho e a satisfação no trabalho podem ser alcançados quando os funcionários podem realizar as tarefas que lhes são atribuídas pela organização.

- Relação entre Satisfação no Trabalho e Comportamento de Liderança

Tsai (2011), citando Wade et al. (2008) refere que um gerente de suporte, que partilha valores, acredita num equilíbrio de poder e oferece oportunidades de diálogo aberto, reduz as hipóteses de conflitos internos. Citando Sullivan e Aiken (1999), acrescentam que esses líderes são valorizados por toda a organização e têm o poder executivo para fazer o que acham necessário para criar um ambiente positivo. Citando Upenieks (2003) referem ainda que esses gestores têm um efeito visível sobre a moral e a satisfação no trabalho dos seus funcionários.

### 1.2.1.2. Engagment

Segundo Whan (2011), uma questão que muitas organizações têm colocado é de que forma poderão atrair e manter os funcionários leais e dedicados à sustentabilidade, não apenas às suas posições, como também à própria organização. O mesmo refere que, para muitos, a resposta tem sido aperfeiçoar o *Engagement* dos colaboradores. Com efeito, o *Engagement* do funcionário, é a medida em que ele acredita no propósito, missão e valores da organização e, ao mesmo tempo, demonstra esse compromisso através das suas ações e atitudes em relação ao seu empregador e clientes.

Whan (2011), refere que, uma organização tem um alto *Engagement* de funcionários quando estes refletem um entusiasmo natural para com a organização, os colegas de trabalho, produtos ou serviços. Inculcar intencionalmente um “entusiasmo natural” num empregado pode não parecer um processo natural, mas as investigações têm demonstrado que se as condições certas presentes na organização o poderão facilitar, o *Engagement* dos funcionários não é apenas possível, mas altamente rentável para as empresas.

Schaufeli *et al* (2008) referenciam que os funcionários *engaged* têm um senso de ligação energética e eficaz com as suas atividades de trabalho, e, vêem-se como aptos para lidarem com as exigências da função.

Citando Bakker *et al.*, (2002a), Schaufeli *et al* (2008) definem o *Engagement* com o trabalho como um estado positivo e cumpridor, relacionado com o trabalho mental que se caracteriza por: vigor, dedicação e absorção.

- Vigor: Altos níveis de energia e resistência mental durante o trabalho, disposição para investir esforços no trabalho e persistência face a dificuldades;
- Dedicação: Sentido de importância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio;
- Absorção: Estar totalmente concentrado no trabalho, o tempo passa rapidamente e tem dificuldades em separar-se do trabalho.

De acordo com Pitt-Catsouphes & Matz-Costa (2008), citando Thomas (2006), o *engagement* é mais do que a satisfação ou compromisso, é um estado avançado no modo de pensar e agir que traz tanto a realização pessoal como contributos positivos para a organização.

O *engagement* reforçado está associado a benefícios para os trabalhadores e para as suas organizações. Citando a Gallup Organization (2003) e Harter et al. (2002), os autores referem que as pesquisas indicam que os trabalhadores com um elevado *engagement*, encontram-se mais satisfeitos com as suas vidas pessoais, menos stressados, utilizam menos cuidados de saúde e estão menos dias doentes do que os trabalhadores ativamente *desengaged*.

Senge (1990) refere que, para uma organização ser sustentável no tempo é importante o envolvimento de todos os colaboradores com a mesma, reforçando, deste modo, a importância do *engagement*, assim como, a retenção dos colaboradores, a fim de, poderem crescer juntamente com os ideais da organização. As relações também assumem alguma importância neste âmbito. Segundo Soyars e Brusino (2009), um elo vital na cadeia de *engagement* dos funcionários são as conexões. As amizades e a interação entre os funcionários, são a base de relações de trabalho saudáveis. No entanto, por muito anos, idealizava-se que as amizades no trabalho prejudicavam a produtividade das organizações, porém, na realidade atual, são olhadas como úteis permitindo que os funcionários se sintam mais familiarizados com o seu trabalho. Os autores acrescentam ainda que, outro fator importante é o crescimento e progresso dos funcionários, de facto, estes desejam crescer e progredir dentro das suas organizações. As oportunidades de aprendizagem têm um efeito direto sobre o *engagement*. Soyars e Brusino (2009) acrescentam que o conhecimento das contribuições também são muito importantes, a empresa deve possuir formas de deixar que os seus funcionários saibam que contribuem para o sucesso da organização.

Alleyne (2012), citando Karen Stevens (diretora de serviços ao cliente da RiseSmart, empresa de recrutamento e recolocação de funcionários), diz que “Quando uma empresa tem funcionários com elevado *Engagement*, eles dão tudo de si, porque sentem que a empresa os respeita”,

Maylett e Nielsen (2012) acrescentam que, atualmente, a capacidade de aprender, mudar e adaptar-se, torna-se cada vez mais uma das maiores vantagens competitivas sustentáveis. O *engagement* é um fator no aproveitamento desta vantagem.

### **1.2.2. Felicidade no Trabalho**

Cooper et. al, (2009), definem que a felicidade organizacional compreende o compromisso afetivo do funcionário para com a organização, o bem-estar dentro da mesma e a função desempenhada, assim como, da satisfação no trabalho.

De acordo com Hemingway et al., (2006), a base da felicidade organizacional não são emoções, mas sim, comportamentos e resulta de um pensamento estratégico. Os mesmos definem que uma organização feliz como aquela em que cada indivíduo em todos os níveis hierárquicos, tem um conjunto de pontos fortes, trabalha em equipa no sentido de atingir um objetivo comum, sente-se satisfeito com os desafios (desenvolvimento de novos produtos ou prestação de serviços de qualidade), conseguindo proporcionar uma diferença positiva na vida de outros indivíduos. Os colaboradores como os diretores que se encontram envolvidos com a organização onde atuam, encaram a sua atividade profissional como uma “ocupação feliz”.

Segundo Hemingway et al., (2006), numa organização feliz, os indivíduos têm uma atitude positiva, vontade de ir trabalhar todos os dias e a organização é apreciada e respeitada pela comunidade em que está inserida, que percebe a sua contribuição para uma melhor qualidade de vida. Com base em estudos de caso, os autores referem que as organizações felizes possuem as seguintes características:

- Os funcionários procuram transformar “possibilidade” em soluções reais que contribuam para a sustentabilidade da organização;
- Os líderes criam um ambiente que promove a colaboração e a cooperação e a responsabilidade dos funcionários;
- Incentiva-se o positivismo e o trabalho de equipa;
- São mais criativas e têm mais capacidade de provocar a mudança;

- Estão orientadas para o que “é possível” e não apenas para a resolução de problemas.

Os mesmos autores, com base em estudos de caso, identificaram características comuns nas organizações mais felizes, sendo as principais:

- Existe um compromisso de todos com a visão e missão da organização;
- A generosidade, simpatia e consideração são promovidas na cultura da organização;
- Existe respeito entre todos os funcionários;
- A competição é entendida como sendo importante para o crescimento dos funcionários, mas, sempre de forma correta e com respeito pelos restantes membros da equipa;
- Os funcionários são incentivados a tomarem decisões que possam envolver algum risco, mas que possam trazer benefícios futuros para a organização;
- Os funcionários são incentivados a desenvolverem, continuamente, os seus conhecimentos;
- Existe a preocupação de desenvolver atividades que contribuam para uma vida com mais qualidade;
- Existe a preocupação real de contribuir para um maior bem-estar da comunidade;
- A energia é perceptível na comunicação verbal e não verbal;
- A alegria é considerada como fundamental para o sucesso futuro da organização;
- A comunicação interna promove uma atitude positiva entre os colaboradores;
- A generosidade, simpatia e consideração são promovidas na cultura da organização;
- Todos os funcionários têm confiança nos outros, na direção e na organização;
- Os colaboradores estão empenhados na inovação contínua ou disruptiva;

- Os funcionários são incentivados a pensarem além da função que desempenham;
- Os funcionários têm a preocupação de serem íntegros com os clientes e colegas.

De acordo com Fisher (2010), o conceito de felicidade organizacional é bastante abrangente, pois considera dimensões como o envolvimento do profissional com a organização e com a função que desempenha, satisfação com o trabalho e compromisso positivo com a organização e com a função.

Segundo Hofstede (1991), as razões pelas quais um profissional é feliz podem não ser iguais em todos os países, pois, como os seus trabalhos têm demonstrado, as culturas influenciam a forma de estar e o modo como os indivíduos pretendem ser felizes na sociedade e nas organizações.

#### **1.2.2.1. Felicidade do Indivíduo a Nível da Organização**

Segundo Matheny (2008), num estudo efetuado, revela que o crescimento e desenvolvimento pessoal, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, as comunicações eficazes e as relações pessoais são soluções para melhorar a satisfação no trabalho. O mesmo acrescenta que o gestor deve ouvir e tratar o funcionário com respeito, dar crédito pelas suas ideias e ajuda sempre que houver oportunidade, assim como, perguntar o que necessita para desempenhar melhor a sua função.

Matheny (2008), aponta métodos específicos para melhorar a satisfação no trabalho, podendo-se destacar os seguintes:

- Reconhecimento dos aspetos positivos do trabalho;
- Expectativas de acordo com a realidade;
- Novos desafios;
- Melhor comunicação;
- Visão positiva.

Matheny (2008) defende que a satisfação no trabalho é extremamente importante para a performance organizacional. Procurar perceber a importância da satisfação no trabalho exige algum esforço dentro das organizações, no

entanto, melhora a produtividade, diminui a rotatividade, assim como, melhora a performance organizacional.

Siqueira e Padovam (2008), citando Siqueira e Gomide (2004) afirmam que a satisfação no trabalho tem sido referenciada como “um vínculo afetivo positivo como trabalho” relacionado com as satisfações que advêm dos relacionamentos com as chefias e colegas de trabalho, com as satisfações com a remuneração, com as oportunidades de carreira, com a satisfação das funções que desempenham e com a gestão da organização. Este conceito tornou-se multidimensional e envolve avaliações agradáveis sobre os domínios anteriormente referidos.

Os mesmos autores afirmam que, para que se possa aferir um nível elevado de tranquilidade no trabalho, “os indivíduos teriam que se mostrar satisfeitos com o mesmo, reconhecer envolvimento com as tarefas que realizam e revelar compromisso afetivo com a organização”.

### **1.2.2.3. Motivação**

Amorim e Campos (2002) desenvolveram um estudo que revela uma associação entre a motivação e a produtividade.

Ser motivado significa ser impulsionado a fazer algo (Ryan & Deci, 2000). Quem sente energia, impulso ou inspiração para agir é caracterizado como uma pessoa motivada, enquanto que alguém que não sente nenhuma inspiração ou impulso para agir é caracterizado como uma pessoa desmotivada.

#### ***Motivação Intrínseca***

Ryan e Deci (2000) definem motivação intrínseca como o ato de desenvolver uma atividade não pela sua consequência, mas sim pela satisfação inerente à mesma. A pessoa intrinsecamente motivada age pelo prazer implícito e não por qualquer causa externa como recompensas ou pressões.

#### ***Motivação Extrínseca***

Segundo os mesmos autores, apesar de a motivação intrínseca ser importante, a maioria das atividades são desenvolvidas por meio de uma motivação extrínseca. A motivação extrínseca está afetada a uma atividade que é desenvolvida para atingir um determinado resultado.

Assim sendo, os autores concluem que “os comportamentos intrinsecamente motivados, em que as atividades são desenvolvidas pelo interesse e que satisfazem as necessidades inatas psicológicas que conduzem à competência e autonomia são protótipo da auto determinação comportamental”.

### **1.3. Orientação para o Mercado e Performance Empresarial**

A orientação para o mercado, como cultura de organização exige atualmente, um desempenho de excelência por parte das organizações e requer que a satisfação do cliente seja colocada no centro das operações comerciais (Liu, Luo, e Shi, 2002).

As necessidades dos clientes alteraram-se ao longo do tempo, torna-se fundamental a oferta de produtos e serviços de alta qualidade, acompanhada pela rápida capacidade de resposta por parte das empresas.

Assim sendo, a orientação para o mercado é descrito segundo Celuch, Kasouf e Peruvemba (2002) em três componentes principais: i) foco no cliente, ii) foco na concorrência, iii) coordenação interfuncional. Estas três componentes apresentam o foco operacional assente na disseminação de informações e, nomeadamente, na capacidade de responder ao que é pedido (Baker e Sinkula, 1999).

As definições de orientação para o mercado são múltiplas, pelo que existem inúmeras definições e modelos, resultado das diferentes visões dos seus autores (Antunes e Coelho, 2007).

Em seguida, irão ser apresentadas as abordagens mais referenciadas na literatura.

### **1.3.1. Orientação para o Mercado – abordagens**

#### **Orientação para o Mercado segundo Narver e Slater**

Narver e Slater (1990:20) referenciam a orientação para o mercado como uma filosofia de negócios, o objetivo é criar valor superior para o cliente. Esta filosófica é definida como sendo "...uma cultura organizacional que de uma forma mais eficiente e eficaz, desenvolve comportamentos imprescindíveis à criação de valor superior para os clientes e superior performance para o negócio". Assim sendo, a orientação para o mercado constitui uma base sólida para obter uma vantagem competitiva e pode influir o desempenho das organizações (Narver e Slater, 1990). Os autores, com base na sua investigação, inferiram que o orientação para o mercado é um constructo unidimensional constituído por três dimensões comportamentais, que refletem ações e padrões de comportamento da organização: orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional; e ainda, dois critérios de decisão: objetivos de longo prazo e rentabilidade.

A orientação para o cliente e concorrência compreendem todas as atividades envolvidas e direcionadas para obter informação sobre os fornecedores e a concorrência no mercado alvo e a sua divulgação pelos diferentes departamentos da empresa. Com efeito, Webster (1994), partilha a premissa destes autores, onde concluem que a orientação para o mercado deverá ser constituída pela orientação para o cliente, ou seja, assente numa filosofia de gestão que desenvolva o negócio sob o ponto de vista do cliente; a orientação para os clientes procura continua e sistematicamente um produto ou serviço melhorado que possa superar as expectativas dos consumidores (Levitt, 1960; Joshi, 2010).

Relativamente à orientação para a concorrência, Carvalho (2009) defende que um maior grau de concorrência motiva a orientação para o mercado, visto implicar que as empresas tenham de oferecer serviços ou produtos com maior qualidade e preços menores.

A última dimensão comportamental da orientação para o mercado apresentada por Narver e Slater (1990) é a coordenação interfuncional que reflete a utilização coordenada dos esforços e recursos dos diversos departamentos, incluindo o departamento de marketing para a criação de valor superior para o clientes. Porter (1985) defende que todos os funcionários dentro da organização, independentemente da função que desempenham, devem ter condições de colaborar por forma a gerar valor superior para os clientes.

Resumindo, as três componentes comportamentais da orientação para o mercado, segundo os autores, incluem as atividades de aquisição e disseminação de informação sobre o mercado alvo e a criação coordenada de valor superior para os clientes.

Os dois critérios de decisão – objetivos de longo prazo e rentabilidade, após a realização do estudo, Narver e Slater (1990) concluíram que os mesmos apresentavam baixa fiabilidade, Carvalho (2009) aponta que este facto deriva de serem dimensões discutíveis da orientação para o mercado e podem ser vistas como sendo consequências dos constituintes da orientação para o mercado anteriormente mencionados. Contudo, o mesmo afirma, que revestem-se de extrema importância ao nível do planeamento estratégico, visão e sustentabilidade das organizações.

Assim sendo, a orientação para o mercado é um instrumento fundamental para aumentar a rentabilidade de uma organização, assim como, de acordo com os resultados obtidos com a realização do estudo, a orientação para o cliente revela-se preponderante em qualquer contexto e ambiente empresarial (Narver e Slater, 1990).

### **Orientação para o Mercado segundo Kohli e Jaworski**

Kohli e Jaworski (1990) defendem que a orientação para o mercado refere-se à aplicação efetiva do conceito de marketing, ou seja, para que uma empresa seja orientada para o mercado, esta deve implementar o conceito de marketing.

Desta forma, os autores referem que a empresa deve operar e desenvolver-se com base no conceito de marketing, assente nos seus três

pilares: foco no cliente, coordenação das políticas de marketing e rentabilidade, ou seja, estes elementos, devem pronunciar-se operacionalmente e serem consistentes com o conceito de marketing.

Kohli e Jaworski (1990:6) utilizaram o termo orientação para o mercado para ilustrar a implementação do conceito de marketing dentro da organização e definiram-no como sendo "... a produção de informação de mercado, para toda a empresa referentes às necessidades atuais e futuras dos clientes, a disseminação da informação de mercado através de todos os departamentos e resposta ao mercado de toda a empresa a esta informação". De acordo com estes autores esta abordagem resulta numa expansão do foco para a inteligência de mercado; coordenação funcional com ênfase na geração de inteligência de mercado e foco em atividades relacionadas com o processamento dessa inteligência, pelo que essa visão permite determinar o grau de orientação para o mercado de uma organização.

A definição formada por Kohli e Jaworski (1990), permite analisar três elementos básicos e essenciais no conceito de orientação para o mercado:

- Produção de informação de mercado;
- Disseminação da informação de mercado;
- Resposta ao mercado.

Relativamente ao primeiro elemento básico – produção de informação de mercado, envolve quatro etapas que, de acordo com Kohli e Jaworski (1990), devem estar relacionadas entre si, que são:

- Recolha e tratamento de informação acerca das preferências e necessidades dos clientes;
- Monitorização, análise e antecipação das ações da concorrência e observar como estas informações podem influenciar as preferências e necessidades dos clientes;
- Recolha e monitorização da informação sobre o mercado quer de forma formal ou informal;
- Averiguação e análise do impacto de fatores exógenos de mercado que possam ter influência nas preferências e necessidades dos clientes, tais como as tendências de mercado, o desenvolvimento das tecnologias

regulamentação por parte dos governos e todas as envolvidas a que possa estar sujeito um determinado mercado.

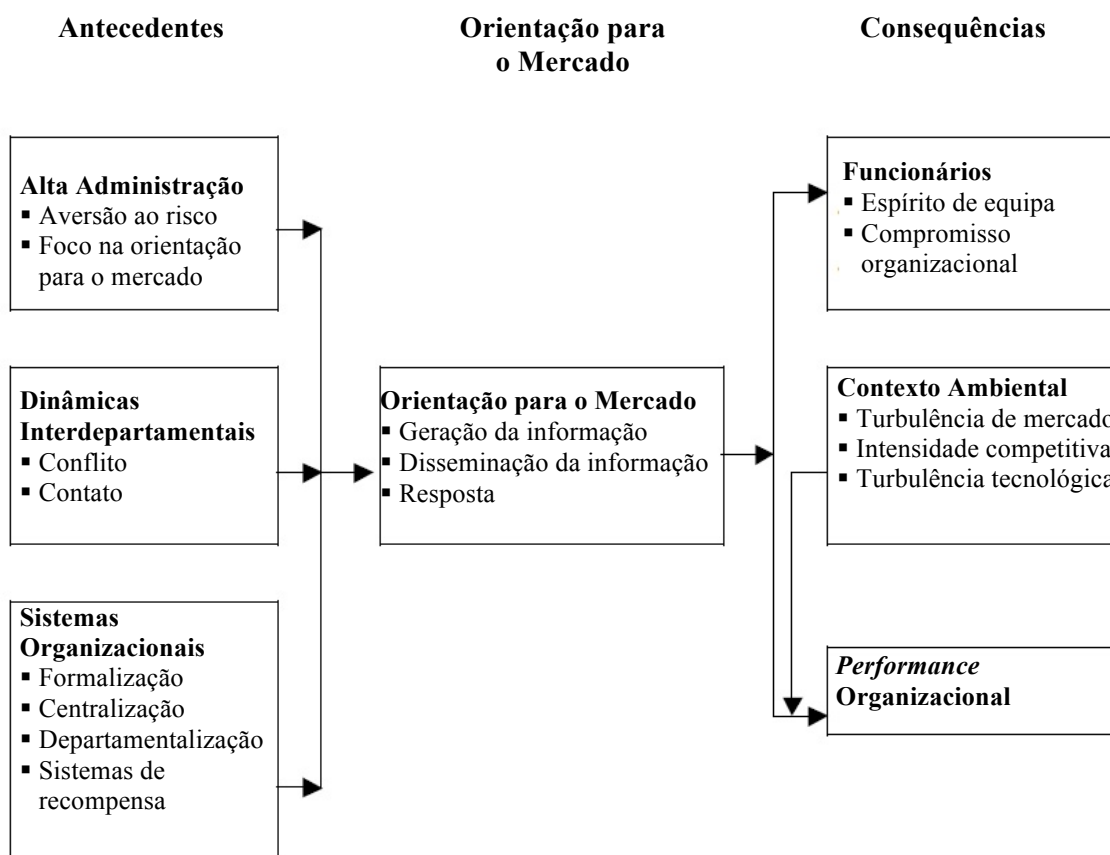
No que diz respeito à disseminação da informação de mercado, segundo Kohli e Jaworski (1990) é resultado da geração de informação e para que uma organização adapte-se verdadeiramente ao mercado onde opera, esta deverá ter as suas competências comunicacionais bem desenvolvidas permitindo uma comunicação formal ou informalmente as preferências e necessidades dos clientes por toda a organização

Por último, a resposta ao mercado, segundo Kohli e Jaworski (1990) envolve a seleção dos mercados alvo onde a empresa vai operar, conceber e selecionar produtos ou serviços que satisfaçam as preferências e necessidades atuais dos clientes e que possam antecipar as necessidades dos clientes. Hunt e Morgan (1995) mencionam que a resposta ao mercado, visa potenciar a utilização do conhecimento do mercado, por forma a orientar a estratégia de encontro às necessidades e mudanças provindas do mercado.

Jaworski e Kohli (1993), por forma a validar empiricamente as proposições anteriormente mencionadas, propuseram com base em antecedentes e consequências da orientação para o mercado, elaborar um modelo para medir o grau de orientação para o mercado de uma organização. Os autores contextualizaram a existência dos antecedentes para a orientação do mercado, no sentido de que a organização necessita de alguns requisitos que a sustentem, a existência de facilitadores e os resultantes no processo.

O resultado dessa conceptualização é apresentado na seguinte figura, onde é possível examinar como estes fatores se interligam entre si.

**Figura 9 – Antecedentes e Consequências da Orientação para o Mercado**



Fonte: Adaptação de Jaworski e Kohli (1993)

Os três antecedentes que afetam a orientação para o mercado e que devem estar relacionados entre si são os seguintes:

### **Alta administração**

De acordo com os autores, a alta administração deverá aceitar o risco como fator inerente à atividade e focar-se na orientação para o mercado. Se a alta administração tiver aversão ao risco e for intolerante em relação aos insucessos que poderão ocorrer, levará aos seus subordinados a uma menor concentração em gerar ou disseminar informação de mercado ou a uma baixa reação às mudanças das necessidades dos clientes. Assim sendo, quanto maior a aversão ao risco da alta administração, mais baixa será a orientação para o mercado da organização.

### **Dinâmica interdepartamental**

Segundo os autores, a dinâmica interdepartamental resulta das interações e relações que existem, de forma formal e/ou informal, entre os funcionários. A existência de uma dinâmica interdepartamental positiva é fundamental como facilitador da difusão e atitudes tendo em conta o conhecimento de mercado. Quanto menor for o conflito mais alta será a orientação para o mercado.

### **Sistemas organizacionais**

De acordo com os autores, os sistemas organizacionais estão relacionados com as características globais da organização.

Neste contexto, os autores mencionam a importância destes três fatores que devem estar relacionados entre si, com o objetivo de os indivíduos da organização se sintam mais receptivos a implementar uma orientação para o mercado mais positiva e de excelência.

Com efeito, quanto maior for o reconhecimento, por todos, da qualidade e confiança da fonte que implementa o conhecimento de mercado, maior a qualidade da resposta da organização (Jaworski e Kohli, 1993).

Como consequências da orientação para o mercado, os autores extraíram três tipos:

### **Efeitos sobre os funcionários da organização**

Uma empresa orientada para o mercado conduz a um sentimento generalizado por parte dos funcionários de orgulho em pertencer à organização, assim como, fornece benefícios psicológicos e sociais aos funcionários, onde todos os departamentos trabalham no sentido de atingir um objetivo comum de satisfazer os clientes, o que resulta num incremento do espírito de equipa, compromisso e envolvimento destes com a organização.

### **Contexto ambiental**

Segundo os autores, no seu modelo, procuram inferir que o contexto ambiental de uma organização tende a influenciar o seu nível de orientação para o mercado.

### **Performance organizacional**

Os autores referem, neste ponto, que as organizações que acompanham as necessidades e preferências dos cliente e reagem às mesmas, têm maiores níveis de performance. Argumentam ainda que uma organização orientada para o mercado, fornece transparência de enfoque e perspetiva estratégica o que melhora a sua performance organizacional.

### **Orientação para o Mercado segundo Desphandi, Farley e Webster**

Deshpandé, Farley e Webster (1993) apresentam a orientação de mercado numa perspetiva cultural, ou seja, a orientação de mercado representa um conjunto de crenças que colocam o cliente em primeiro lugar, objetivando assegurar a rendibilidade da empresa no longo prazo, porém os autores ressaltam que não devem estar excluídos os outros intervenientes no processo, nomeadamente os *stakeholders*, gestores, proprietários e colaboradores

Resumindo, de acordo com esta abordagem, a orientação para o mercado representa a unidade na organização, nomeadamente no que se relaciona com a cultura interna, pois esta representa a base do sucesso da orientação de mercado e da realização das expectativas dos clientes (Desphandé, Farley e Webster, 1993).

## Orientação para o Mercado segundo Day

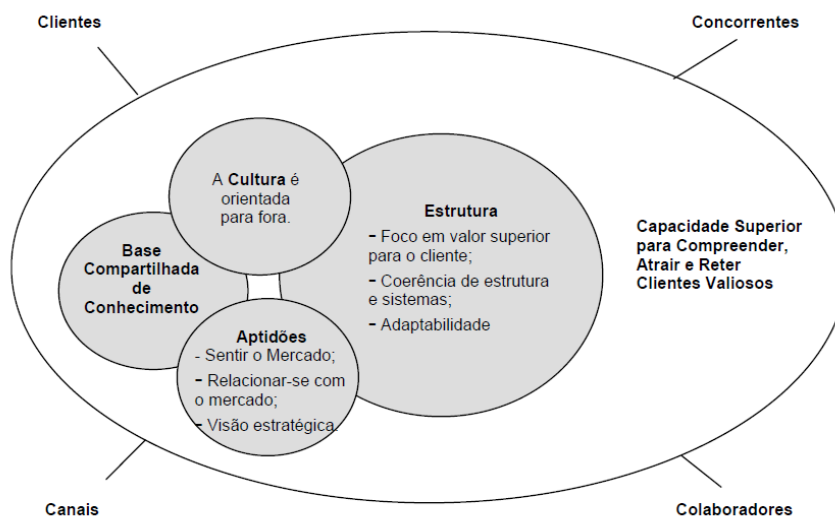
Day (1994) refere que as empresas deverão ser sensíveis ao mercado, o que representa uma capacidade que todos os departamentos de uma forma continuada antecipam e dão resposta às modificações das exigências dos clientes, a relação de proximidade com os seus clientes, a qualidade dos produtos e/ou serviços e a redução de prazos de entrega.

Day (2001:19) defende que as empresas orientadas para o mercado “... são as que demonstram uma capacidade mais elevada para compreender, atrair e manter clientes importantes”. A expressão “mais elevada” na definição de orientação para o mercado, o autor lembra que para uma empresa vencer no mercado competitivo onde está inserida, terá de superar os seus concorrentes.

Neste contexto, Kotler (2000) acrescenta que as empresas para poderem determinar as áreas em que possam conquistar vantagens competitivas, devem conhecer muito bem os seus concorrentes.

Day (2001), com base numa década de pesquisa e análises das melhores práticas e estratégias de gestão, definiu uma combinação engenhosa de três elementos chave para caracterizar uma organização orientada para o mercado bem sucedida e que vence de forma sólida no seu mercado de atuação, indicada na figura e descritos a seguir:

**Figura 10 - Os Elementos de uma Orientação para o Mercado**



Fonte: Day (2001)

- Cultura orientada para fora – as crenças, os valores e os comportamentos predominantes na organização, dão ênfase a um valor superior para os clientes e constante procura por novas fontes de vantagem competitiva;
- Aptidões – as organizações orientadas para o mercado estão mais habilitadas para lidar com o mercado, revelando-se mais capazes na criação de relações mais fortes com os seus clientes mais valiosos;
- Estrutura – a organização deverá capacitar todos os departamentos para que de uma forma contínua antecipem e dêem respostas às modificações das exigências dos clientes e da conjuntura do mercado.

Day (2001) define três características que distinguem as organizações orientadas para o mercado:

- Foco estratégico no mercado – a organização está estruturada de forma a proporcionar valor superior ao cliente, o que dá garantias de que todas as atividades e investimentos funcionais fazem parte de um modelo operacional dominante e orientado para o mercado;
- Coerência de fatores – consegue-se na medida em que todos os fatores da organização (cultura, aptidões e estrutura) complementam-se e apoiam-se reciprocamente;
- Flexibilidade – a estrutura da organização deverá ser flexível, devido às constantes mutações do mercado. Esta estrutura deverá ser resultado da combinação do conhecimento adquirido pelos gestores e chefia com a sensibilidade das equipas operacionais, de forma a criar capacidade para forjar ligações de proximidade com o mercado e reagir a novas preferências ou necessidades dos clientes.

### **1.3.2. Performance Organizacional**

A importância da performance organizacional começou a ser reconhecida, a nível empresarial, desde os meados dos anos oitenta até aos dias de hoje,

como resultado do somatório dos próprios recursos, capacidades e esforços da organização e ainda como função dependente do grau de qualidade das relações mantidas entre a empresa e as suas congéneres e com todos os *stakeholders* envolvidos na dinâmica da empresa, visto que demonstra o nível de contribuição para o bem-estar geral e qual o impacto das suas propostas de oferta nos mercados que servem (Carvalho,2009).

Baker e Sinkula (2005) referem que a performance organizacional é um constructo multidimensional que deverá abranger medidas financeiras e de mercado. Relativamente às medidas financeiras, em geral, focalizam-se no curto prazo; Yamin, Gunasekaran e Mavondo (1999) defendem que elas traduzem os objetivos económicos da organização. As medidas não financeiras podem visar a performance a longo prazo.

Assim sendo, a sustentabilidade de qualquer atividade de uma organização só é viável alicerçada numa performance financeira superior (Carvalho, 2009). Os autores Hunt e Morgan (1997) acrescentam que uma organização que procura um nível de performance que supere alguma referência, é porque objetiva uma performance superior. Assim a performance abarca a ação, o resultado da ação e o sucesso desse resultado comparativamente com um padrão pré-definido, o que quer significar que representa a capacidade para criar valor num determinado horizonte temporal (Lebas, 1995).

### **1.3.3. Relação entre Orientação para o Mercado e Performance Organizacional**

Segundo Pereira (2005) existem diversos estudos na literatura sobre a relação entre a orientação para o mercado e a performance. Pelham (2000) citado por Pereira (2005) demonstra que a orientação para o mercado tem relação positiva e significativa com diversas medidas de performance, nomeadamente a eficácia do marketing, o aumento de vendas, a quota de mercado e lucro.

Segundo Carvalho (2009), uma revisão de literatura demonstra, de forma evidente, que quando a orientação não é de mercado, então a performance organizacional é inferior ao que poderia ser alcançado com uma orientação para o mercado.

As pesquisas efetuadas por Narver, Jacobson e Slater (1999) citado por Noble, Sinha e Kumar (2002) demonstram que existe uma relação positiva entre a orientação para o mercado e crescimento de vendas, todavia não provam a existência da relação ao retorno sobre investimentos. Outro estudo realizado por Narver e Slater (1990) demonstra a existência de uma relação positiva e significativa entre a orientação para o mercado com o retorno sobre os ativos. Slater e Narver (1994a) verificaram que há uma relação positiva entre orientação para o mercado e o crescimento de vendas e o sucesso de novos produtos, e segundo Pelham e Wilson (1996) também há relação quanto à qualidade de produto relativa (Pereira, 2005).

Lambin (1997) afirma que, a longo prazo, quanto maior a orientação para o mercado melhor o desempenho competitivo e económico da empresa (Antunes e Coelho, 2007:1246):

- “As empresas mais orientadas para o mercado têm um número maior de clientes satisfeitos, logo, uma taxa de recepção mais elevada e menores custos de venda;
- Uma empresa orientada para o mercado tem melhor capacidade de resposta às alterações das necessidades, mantendo um bom equilíbrio entre o crescimento e resultados da carteira de produtos;
- Uma empresa orientada para o mercado produz mais valor para os clientes, gerando uma menor sensibilidade ao preço;
- Uma empresa orientada para o mercado está em melhor posição de identificar uma vantagem competitiva sustentável ou defender a sua quota de mercado”.

Os autores têm verificado na literatura estudos empíricos conduzidos em diferentes sectores de atividades e contextos culturais que analisam o impacto da orientação para o mercado na performance organizacional. A seguinte tabela ilustra os estudos mais recentes que investigam o impacto da orientação para o mercado na performance organizacional.

**Tabela 2 – Estudos mais recentes sobre a relação entre a Orientação para o Mercado e Performance Organizacional**

Cano, Carrillat e Jaramillo (2004)	Estudo: meta-análise numa amostra composta por 58 estudos realizados em 23 países de todos os continentes; Objetivo: de investigar o impacto da orientação para o mercado na <i>performance</i> organizacional.	A relação entre orientação para o mercado e desempenho dos negócios é positiva e consistente em todo o mundo.
Kara, Spillan e Deshields (2005)	Estudo: influências da orientação para o mercado sobre a <i>performance</i> em empresas de serviços e de retalho de reduzida dimensão.	Os resultados das análises indicaram uma relação significativa entre a orientação para o mercado e a <i>performance</i> .
Green, Chakrabarty e Whitten (2007)	Investigação: relação entre orientação para o mercado, a qualidade do serviço prestado e a <i>performance</i> nas organizações do sector de serviços e de atendimento ao cliente.	A principal conclusão aponta que a adoção de uma orientação para o mercado por organizações do sector de serviços e de atendimento ao cliente, melhora a qualidade do serviço prestado e consequentemente a <i>performance</i> organizacional.
Kumar et al. (2011)	Estudo conduzido ao longo de um período de nove anos, onde foram recolhidos três conjuntos de medidas em intervalos de quatro anos, a gestores de topo de 261 empresas relativamente à sua orientação para o mercado, juntamente com medidas de <i>performance</i> objetivas, para investigar a influência da orientação para o mercado sobre a <i>performance</i> organizacional.	As análises indicam que a orientação para o mercado tem um efeito positivo no desempenho dos negócios, tanto a curto como a longo prazo.

Fonte: Adaptação de Fortes (2012)

## 1.4. Resumo do Capítulo

O capítulo da revisão bibliográfica teve como objetivo a realização de uma revisão relevante da literatura disponível sobre o assunto em estudo. A revisão efetuada considera a complementaridade dos conceitos em causa.

Em primeiro lugar, desenvolveu-se uma abordagem teórica sobre a de definição do endomarketing, a sua aplicação e a sua importância para as empresas. A revisão da literatura baseia-se fundamentalmente nas propostas fundadoras de Bekin (1995, 2002), tal como nos contributos de outros autores neste tema, nomeadamente os seguintes: Cerqueira (1994), Grönroos (1995), Inkotte (2000) e Brum (2000,2003,2005,2012), que salientam os benefícios que as ações de endomarketing proporcionam aos clientes internos (colaboradores), contribuindo para o seu empenhamento e satisfação no trabalho.

A satisfação do cliente interno é um foco importante no endomarketing, desta forma, foram abordados conceitos pertinentes que contribuíssem para o constructo de um modelo ideal do endomarketing, sugerindo, desta forma, a felicidade profissional, dando destaque à satisfação, engagement e felicidade no trabalho. Baker, D.; Greenberg, C. e Hemingway, C. (2006) dizem que nas organizações felizes, tanto os funcionários como os diretores, estão de tal modo envolvidos com a organização, que encaram a sua atividade profissional como “ocupações felizes”.

Por último, como um dos objetivos associado a este projeto é verificar o impacto das práticas de endomarketing na orientação para o mercado, assim como, testar se a felicidade organizacional possui uma relação positiva e significativa na orientação para o mercado, foi realizada uma revisão da literatura relevante sobre as teorias da orientação para o mercado, as teorias da performance organizacional, assim como, uma breve análise da relação entre o constructo orientação para o mercado e o constructo performance organizacional.

## **CAPÍTULO II: PERGUNTAS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO**

### **2.1. PERGUNTAS**

Apesar de serem verificados na literatura pontos de ligação entre os principais temas abordados – endomarketing, felicidade organizacional e orientação para o mercado, não é percebido quais as influências mais marcantes, se existe um relação significativa positiva ou negativa, assim como, de que forma projetar e implementar estas práticas na organização, ou seja, verificar quais os procedimentos que têm mais impacto na orientação para o mercado.

Com efeito, este estudo foca-se nas práticas do endomarketing e de que forma estas poderão ser aperfeiçoadas com a utilização de uma boa comunicação interna, de práticas de recursos humanos adequadas, assim como, de que forma a felicidade organizacional intercede neste processo.

Assim, a pergunta principal e secundarias a que este estudo visa a responder são:

**P.** Em que medida as Práticas de Recursos Humanos, a Comunicação Interna e a Felicidade Organizacional produzem um impacto significativo na Orientação para o Mercado?

**P.2.** Quais as dimensões que mais influenciam positiva e negativamente a variação da Orientação para o Mercado?

**P.3.** Será que a Felicidade Organizacional é uma variável mediadora na relação entre o Endomarketing e a Orientação para o Mercado?

Com base nestas perguntas, procedeu-se então à elaboração das hipóteses de investigação.

### **2.2. HIPÓTESES**

A revisão da literatura sugere algumas hipóteses de pesquisa com foco em explorar as relações que o Endomarketing pode assumir com outras partes integrantes das organizações. As hipóteses de pesquisa foram definidas de acordo com três fontes estratégicas de informações: i) os objectivos gerais e específicos do

projeto; ii) as discussões teóricas e iii) a natureza e a diversidade dos dados empíricos disponíveis para analisar.

**H<sub>1</sub>:** As Práticas de Recursos Humanos, a Comunicação Interna e a Felicidade Organizacional produzem um impacto estatisticamente significativo na variação para a Orientação para o Mercado

- As Práticas de Recursos Humanos produzem um impacto estatisticamente significativo na variação para a Orientação para o Mercado;
- A Comunicação produz um impacto estatisticamente significativo na variação para a Orientação para o Mercado;
- A Felicidade Organizacional produz um impacto estatisticamente significativo na variação para a Orientação para o Mercado.

**H<sub>2</sub>:** A Felicidade Organizacional medeia a relação que se estabelece entre o Endomarketing e a Orientação para o Mercado

**Tabela 3 - Síntese das Hipóteses de Investigação**

<b>Hipóteses de investigação referenciadas na literatura</b>	
<b>H<sub>1</sub>:</b>	As Práticas de Recursos Humanos, a Comunicação Interna e a Felicidade Organizacional produzem um impacto estatisticamente significativo na variação para a Orientação para o Mercado.
-----	
Esta hipótese de investigação tem como principal objetivo verificar a correlação existente entre os componentes do endomarketing (práticas de recursos humanos e comunicação interna) com a orientação para o mercado, assim como, a relação existente entre a felicidade organizacional e a orientação para o mercado. Desta forma, pretende-se averiguar: se estas variáveis possuem um impacto significativo na orientação para o mercado, e, posteriormente, qual delas produz mais impacto.	
<b>H<sub>1(a)</sub>:</b>	As Práticas de Recursos Humanos produzem um impacto estatisticamente significativo na variação para a Orientação para o Mercado.
-----	
Algumas práticas de GRH (e.g. formação e desenvolvimento, <i>empowerment</i> ) podem proporcionar uma cultura de inovação, de criatividade e de iniciativa (Brockbank, 1999), propulsoras de um espírito empreendedor na empresa, assim como, uma orientação para o mercado positiva.	

**H<sub>1(b)</sub>:** A Comunicação Interna produz um impacto estatisticamente significativo na variação para a Orientação para o Mercado.

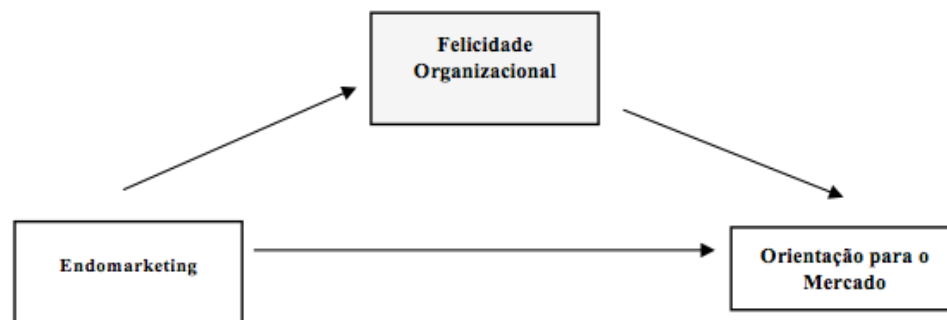
*“A empresa que não favorece a cultura de comunicação e de participação acaba por perder confiança, produtividade, qualidade, credibilidade e, conseqüentemente, clientes, negócios, e mercado, o que significa baixa competitividade.”* (Matos, 2009,p.91)

**H<sub>1(c)</sub>:** A Felicidade Organizacional produz um impacto estatisticamente significativo na variação para a Orientação para o Mercado.

Existem diversas conseqüências associadas à satisfação no trabalho entre as quais a produtividade (Cunha *et al*, 2007), nesta linha de pensamento acredita-se que os colaboradores felizes assumam um papel mais produtivo dentro da empresa, contribuindo para a satisfação dos clientes e uma posição favorável da organização no mercado. Lambert (2005) refere que a felicidade tem provado que aumenta o lucro e a produtividade.

**H<sub>2</sub>:** A Felicidade Organizacional medeia a relação que se estabelece entre o Endomarketing e a Orientação para o Mercado.

Segundo Bekin (2002) o marketing preocupa-se com a satisfação dos seus clientes externos, o endomarketing tem como foco principal os interesses dos seus clientes internos. A felicidade organizacional é essencial na satisfação dos colaboradores. Neste ponto, pretende-se averiguar se a felicidade organizacional intercede positivamente com as práticas do endomarketing, contribuindo, desta forma, na orientação para o mercado.



## **CAPÍTULO III: METODOLOGIA**

O presente capítulo apresenta, descreve e justifica a metodologia de investigação utilizada para avaliar o processo e os métodos utilizados para testar as hipóteses de investigação formuladas anteriormente.

O projeto de pesquisa é o plano lógico criado pelo pesquisador, com o objetivo de obter respostas válidas para as questões e hipóteses de investigação. É considerada como válida a informação que proporciona uma informação clara sobre o fenómeno em estudo, permitindo, desta forma, obter conclusões legítimas. Para além da função descrita anteriormente, o projeto objetiva também controlar as potenciais fontes de enviesamento que podem influenciar os resultados do estudo. A correta e adequada preparação do projeto de pesquisa, permite eliminar ou minimizar a probabilidade de erro (Fortin, 2003).

O projeto de investigação define-se também como um conjunto de diretrizes associadas ao tipo de estudo a realizar, permitindo assim uma boa definição do método de obtenção e análise de dados.

O conceito de controlo refere-se a uma validação interna; ou seja, às conclusões plausíveis sobre as relações de causa e efeito entre a variável dependente e a variável independente (Gauthier, 2003). Desta forma, o controlo é uma característica fundamental no projeto de pesquisa. Com efeito, o estudo tem validade interna, caso seja possível controlar com êxito as fontes de erro.

Os principais elementos do projeto de investigação são a definição da população e amostra, o tipo de estudo, o controle das variáveis externas, instrumentos de recolha e processamento de dados (Fortin, 2003).

Seguidamente descreve-se o presente projeto de investigação.

### **3.1. Caracterização do Estudo**

De acordo com Fotin (2003), existem duas grandes categorias de investigação: as exploratórias descritivas e as explicativas – preditivas, sendo que, para cada uma delas associam-se diferentes metodologias. O nível de

conhecimento no domínio estudado condiciona a escolha do estudo e a metodologia testada.

O presente trabalho de investigação é do tipo correlacional, por estarem envolvidos três conceitos e sendo como principais objetivos validar a existências de relações entre as variáveis e testar hipóteses.

Foi considerado neste projeto de investigação e métodos como adequados, fundamentados na bibliografia e teoria existentes sobre o tema e os conceitos em questão:

- Orientação para o mercado, as questões de investigação propostas e os estudos identificados dos quais destaca-se, os de Narver e Slater (1990, 1994), Kohli e Jaworski (1990), Kohli, Jaworski e Kohli (1993), Deshpandé, Farley e Webster (1993), Greenley (1995), Pelham e Wilson (1996), Han, Kim, e Srivastava (1998), Kumar, Subramanian e Yauger (1998), Slater e Narver (2000), Grewal e Tansuhaj (2001), Sin et al. (2003), Cano, Carrillat e Jaramillo (2004), Kara, Spillan e Deshields (2005), Green, Chakrabarty e Whitten (2007), Nwokah (2008) e Kumar et. al. (2011);
- Felicidade organizacional – foram retiradas as questões relativamente a este conceito de uma dissertação que apresenta quais os itens que devem ser utilizados para medir este conceito dentro das organizações, desta forma, destaca-se a proposta de Campaniço (2012);
- Endomarketing, as afirmações presentes no questionário, foram retiradas as práticas de endomarketing que compreendem as práticas de recursos humanos e comunicação interna retraídas do modelo proposto pelos autores Jiménez, Florencio, Dutsche e Junco (2012).

A aplicação de estudos correlacionais permite estudar e medir relações entre uma multiplicidade de variáveis simultaneamente e devem ter um carácter quantitativo (Murteira, 1993; Fonseca e Martins, 1996; Fortin, 2003), sendo necessária a obtenção de um numero elevado de respostas.

No presente estudo, foi utilizada a metodologia quantitativa, com obtenção dos dados através de um questionário. Para o tratamento, validação e análise dos dados obtidos, inicialmente, foram gravados e tabulados os dados, de seguida a operacionalização das escalas; análise de fiabilidade, através do cálculo do Coeficiente Alpha de Cronbach e posterior a validação através da Análise Factorial. Efetuou-se a análise das respostas aos objetivos específicos propostos no presente trabalho de investigação.

### Estudo de caso – SafeOrg

De acordo com Yin (2009, as cited in Yin.2012,p.18), um estudo de caso é “uma pesquisa acerca de um fenómeno contemporâneo – no seu contexto do mundo real – especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes”. Segundo o mesmo autor, é especialmente apropriado quando a pesquisa pretende abordar uma questão do tipo “o quê” e “como” relativas, respetivamente, a pesquisas de carácter exploratório ou descritivo. É também especialmente apropriada para temas novos, sobre os quais existe pouco conhecimento (Eisenhardt, 1989).

Na presente investigação, optou-se pela realização do estudo de um caso único (Scholz & Tietje, 2002). Embora os estudos de caso múltiplos forneçam uma base mais sólida para a construção de teoria mediante a possibilidade de comparação e verificação se o fenómeno estudado se repetia, Yin (2003,p.45) defende que o estudo de um caso único se justifica quando:

- O caso selecionado é um teste crítico à teoria existente;
- É um caso raro e único;
- É um típico e representativo de uma determinada situação;
- Revela um fenómeno ainda não conhecido;
- O caso é abordado numa perspetiva longitudinal e estudado ao longo do tempo.

A investigação presente foi desenvolvida num ambiente empresarial de um sector específico. Devido à próxima interação entre a investigadora e a empresa

em estudo, foi possível desenvolver este processo com bastante rigor. No decorrer do procedimento, a investigadora desenvolveu atividades específicas com os coordenadora das áreas de marketing e recursos humanos da empresa em estudo, nomeadamente: exposição do tema, fases do projeto, hipóteses a investigar, metodologia e requisitos associados a cada uma das partes envolventes.

Mais à frente serão descritas as características da empresa em estudo.

### **3.2. Objeto da Investigação e Número de respostas a obter**

O tamanho da amostra desempenha um papel importante na estimação dos parâmetros e na interpretação dos resultados e fornece uma base para a estimação do erro da amostragem (Hair et al., 2006), desta forma, é crucial determinar o tamanho que deve alcançar uma amostra, há que ter em consideração os diferentes fatores: o tipo de amostra; o parâmetro a ser estimado; o erro de amostragem admissível; a variância da população e o nível de confiança.

De acordo com Hair e al (2006), uma amostra deverá ser sempre superior a 50 observações e no mínimo aconselham 100 casos para que fique assegurado vigor dos resultados e das respetivas conclusões do estudo.

Relativamente ao presente trabalho, foi ponderado obter idealmente 185 respostas dentro da organização em estudo.

#### **3.2.1. Amostra em estudo**

O questionário que irá ser aplicado neste estudo numa organização com um sector específico – seguradora *SafeOrg*<sup>3</sup>. A *SafeOrg* é uma empresa líder de mercado em Portugal, é uma organização que presta serviços na área de seguros, estando presente também noutros países, nomeadamente em Angola, Moçambique e Brasil.

O motivo adjacente na utilização desta amostra, foi testar/demonstrar de que forma os pontos essenciais no questionário se relacionam num ambiente

---

<sup>3</sup> *SafeOrg* é um nome fictício da empresa. No ato da colaboração com a organização, as mesma exigiu que o seu nome ficasse em anonimato.

empresarial, podendo ser retiradas conclusões, demonstrar as hipóteses estipuladas anteriormente, assim como, eventualmente conceptualizar um modelo que possa vir a ser aplicável noutros contextos. estudo em questão.

Foram obtidas no total 198 respostas aos questionários. Deu um erro de amostra de 5% e um nível de confiança de 95%.

Será pertinente referir que a investigadora deste projeto possui um conhecimento aprofundado da realidade da organização em estudo, pois efetuou um estágio durante um ano na mesma, conhecendo, desta forma, profundamente a cultura organizacional, as normas de funcionamento da empresa e os objetivos da mesma no mercado atual.

### **3.3. Método para obtenção dos dados**

#### **3.3.1. O Questionário**

O pesquisador, antes de iniciar a sua recolha de dados, tem que avaliar qual o melhor método para obter a informação e o número de respostas necessárias. Desta forma, deverá estar consciente dos diferentes instrumentos de medida disponíveis e as respectivas vantagens e desvantagens (Selltiz, Wrightsman e Cook, 1976; Gauthier, 2003; Fortin, 2003).

Relativamente ao objetivo do estudo aqui presente, é essencialmente de natureza quantitativa, defendeu-se o uso de método quantitativo para testar as questões de investigação e as hipóteses formuladas. Com base na bibliografia estudada e dos métodos aplicados, defendeu-se a utilização dos questionários.

Com efeito, de acordo com Malhotra (1999), os dados obtidos através de um questionário estruturado e cientificamente validado, permitem a sua fácil quantificação, podendo ser analisados com recurso a análises estatísticas e teste de hipóteses.

O questionário é um instrumento de medição que permite obter os dados necessários através de variáveis mensuráveis e sendo estruturado, limita as respostas às perguntas formuladas. As perguntas são projetadas para obter informações factuais sobre s indivíduos, situações conhecidas por indivíduos ou

sobre atitudes e conhecimentos dos participantes (Woodward e Chambers, 1982; Sudman e Bradburn, 1983; Converse e Presser, 1986; Fortin, 2003).

As principais fases na elaboração de um questionário são a caracterização das informações obtidas, a formulação das questões, o estabelecimento de uma sequência e a forma das questões, a revisão do projeto do questionário, o teste, o projeto final, e finalmente o seu envio (Woodward e Chambers, 1982; Converse e Presser, 1986; Babbie, 1992; Sudman e Bradburn, 1983; Fortin, 2003).

A validação do questionário foi verificada através de quatro métodos complementares:

1. O questionário utilizado nesta investigação foi elaborado com base em questionários cientificamente validados na literatura, Narver e Slater (1990) e Watkins e Marsick (1994), resultante da revisão extensiva da literatura sobre orientação para o mercado e performance organizacional respetivamente; Felicidade Organizacional Campaniço (2012) e Endomarketing Jiménez, Florencio, Dutsche e Junco (2012).
2. Depois de construído o esboço, o questionário foi avaliado por um especialista, familiarizado com o objeto do estudo (professor Universitário). O questionário final resultou de várias interações entre o especialista mencionado, pelo que as considerações foram tidas em reflexão na revisão final.
3. A fim de testar se as respostas ao questionário facultavam os dados posteriormente e verificar se o mesmo tinha algum erro, o mesmo foi enviado para três indivíduos, a fim de reportarem eventuais erros relacionados com o conteúdo mencionado anteriormente.

O questionário estruturado e utilizado no trabalho de investigação, cuja versão integral encontra-se disponível no Anexo I é composto por quatro secções.

Com efeito, na primeira secção encontram-se questões sociodemográficas, onde poder-se-á identificar o individuo responsável pela resposta. Numa segunda secção, estão presentes afirmações relativamente à felicidade profissional, nomeadamente a integração da felicidade organizacional e na função. Numa

terceira secção é visível o tema da orientação para o mercado e performance da organização, onde estão afirmações relativas à orientação para o cliente, orientação para a concorrência, coordenação interfuncional e performance da organização. Por último, a última secção diz respeito às práticas do endomarketing, onde se destacam os subtemas comunicação interna e práticas de recursos humanos.

Nas secções apresentadas, à exceção da primeira, possuem perguntas fechadas para um levantamento de dados concretos. A operacionalização das variáveis foi feita através de uma escala de Likert<sup>4</sup> de cinco pontos:

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não Concordo Nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

### **3.4. Envio do questionário e controlo das respostas**

Visto que o questionário foi aplicado numa organização, as respostas foram obtidas através do questionário disponível no Google Drive, numa fase inicial, foi enviado por correio electrónico a todos os funcionários da SafeOrg, no texto eram descritos os objetivos do questionário, foi assinalado o investigador, realçou-se a importância e a veracidade da resposta para a fiabilidade do estudo e das suas conclusões e, por último, foi mencionado o link que permitiria acesso ao questionário a fim de poderem responder.

O pré-teste do questionário realizou-se nos dias 13 e 14 de abril de 2015. O envio para a organização em estudo foi no dia 15 de abril de 2015, este esteve disponível até ao final do mês de maio.

Os dados foram gravados num ficheiro Excel, sendo posteriormente exportados para uma base de dados do programa SPSS.

---

<sup>4</sup> Uma escala de Likert é uma escala de cinco níveis, em que cada um desses diferentes níveis é considerado de igual amplitude (Amaro, Póvoa e Macedo, 2004).

## CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A base de dados do presente projeto de investigação, constituída por 198 inquiridos por questionário, foi criada e analisada através do software estatístico IBM SPSS. Em seguida, o leitor encontra a descrição das três etapas de análise de dados (descritiva diferencial e multivariada), bem como, as medidas e os métodos estatísticos usados no decorrer de todo o processo de exploração dos dados.

Fases da Análise de Dados:

### 1ª Fase – Análise Estatística Descritiva

**Tabela 4 – Análise Estatística Descritiva**

Objetivo da Análise	Hipóteses de Investigação a Testar	Medidas Estatísticas	Métodos
Explorar, descrever e obter uma imagem estatística global da informação recolhida	-	1º Frequências relativas; 2º Média, mediana e desvio-padrão	-

### 2ª Fase – Análise Estatística Bivariada

**Tabela 5 – Análise Estatística Bivariada**

Objetivo da Análise	Hipóteses de Investigação a Testar	Medidas Estatísticas	Métodos
1º Explorar as relações bivariadas entre as variáveis inerentes às hipóteses de investigação definidas	-	Correlações de <i>Pearson</i> Testes <i>T student</i>	-
2º Construção de	-	<i>Alpha de</i>	Análise em

índices e avaliação da sua consistência interna		<i>Cronbach</i>	Componentes e Principais
---	--	-----------------	--------------------------

### 3ª Fase – Análise Estatística Multivariada de Dados Quantitativos e Qualitativos

**Tabela 6 – Análise Estatística Multivariada de Dados Quantitativos**

Objetivo da Análise	Hipóteses de Investigação a Testar	Medidas Estatísticas	Métodos
Testar o efeito estatístico produzido pelas variáveis independentes na variação das variáveis dependentes	<p>H<sub>1</sub>: As Práticas de Recursos Humanos, a Comunicação Interna e a Felicidade Organizacional produzem um impacto positivo e estatisticamente significativo na variação da Orientação para o Mercado.</p> <p>H<sub>1(a)</sub>: As Práticas de Recursos Humanos produzem um impacto positivo e estatisticamente significativo na variação da Orientação para o Mercado.</p> <p>H<sub>1(b)</sub>: A Comunicação Interna produz um impacto positivo e estatisticamente significativo na variação para a Orientação para o</p>	-	<p>1º Modelo de Regressão Linear Múltipla</p> <p>2º Modelo de Mediação</p>

	<p>Mercado.</p> <p>H<sub>1(c)</sub>: A Felicidade Organizacional produz um impacto positivo e estatisticamente significativo na variação para a Orientação para o Mercado.</p>		
--	--	--	--

**Tabela 7 - Análise Estatística Multivariada de Dados Qualitativos**

Objetivo da Análise	Hipóteses de Investigação a Testar	Medidas Estatísticas	Métodos
Identificar perfis de trabalhadores e analisar a sua configuração interna	H <sub>2</sub> : A Felicidade Organizacional medeia a relação que se estabelece entre o Endomarketing e a Orientação para o Mercado.	Não se aplica	Análise em Correspondências Múltiplas

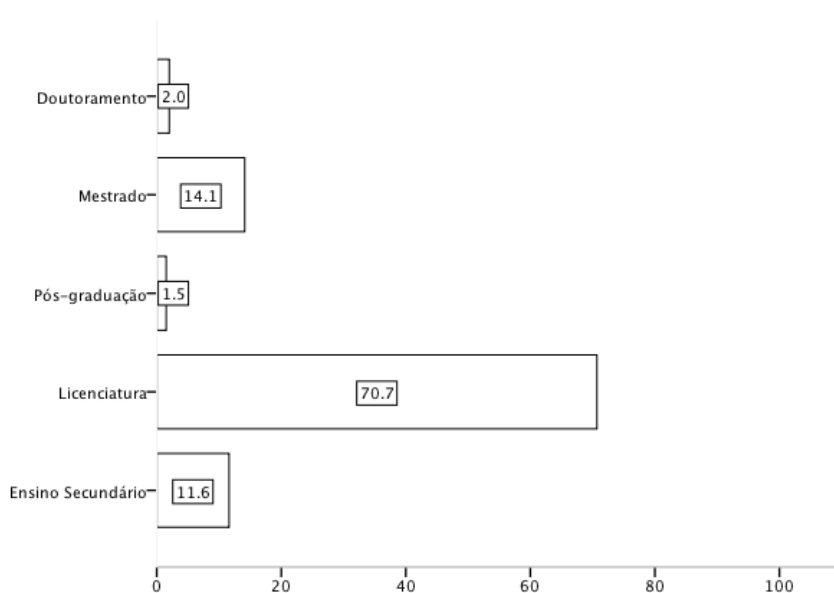
Após descritas as três etapas de análise de dados, as medidas/métodos e as hipóteses de investigação associadas, sobra descrever e a analisar os resultados obtidos através deste procedimento exposto.

#### 4.1. Caracterização da Amostra

A amostra é maioritariamente feminina (51,5%); todavia, o peso percentual de homens e mulheres na amostra é relativamente próximo.

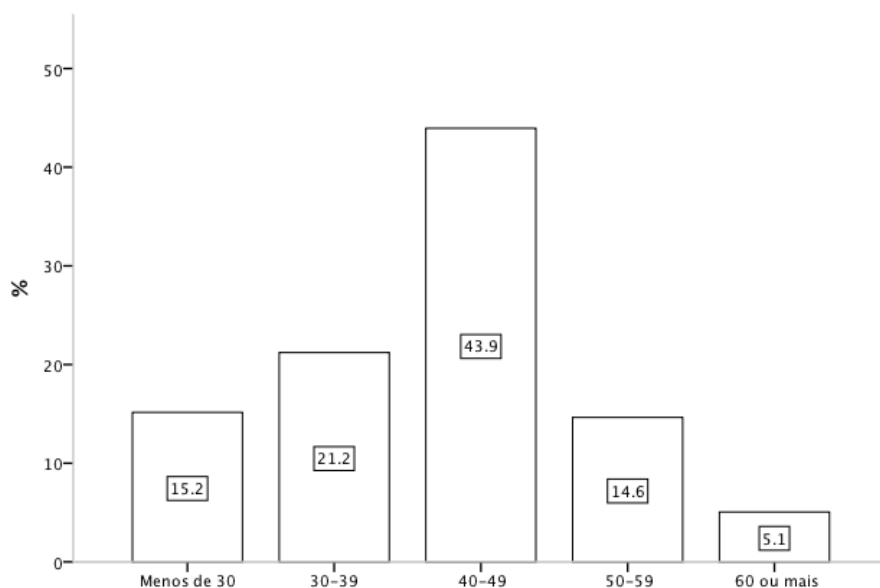
No que diz respeito ao perfil escolar dos inquiridos, conclui-se que a amostra é bastante qualificada; cerca de 88% dos trabalhadores possui formação de nível superior. Verificou-se, a par que apenas aproximadamente 12% detém o ensino secundários; entre estes trabalhadores encontramos, sobretudo, pessoal administrativo, comercial e segurança (Gráfico 1).

**Gráfico 1 - Habilitações Literárias (em %)**



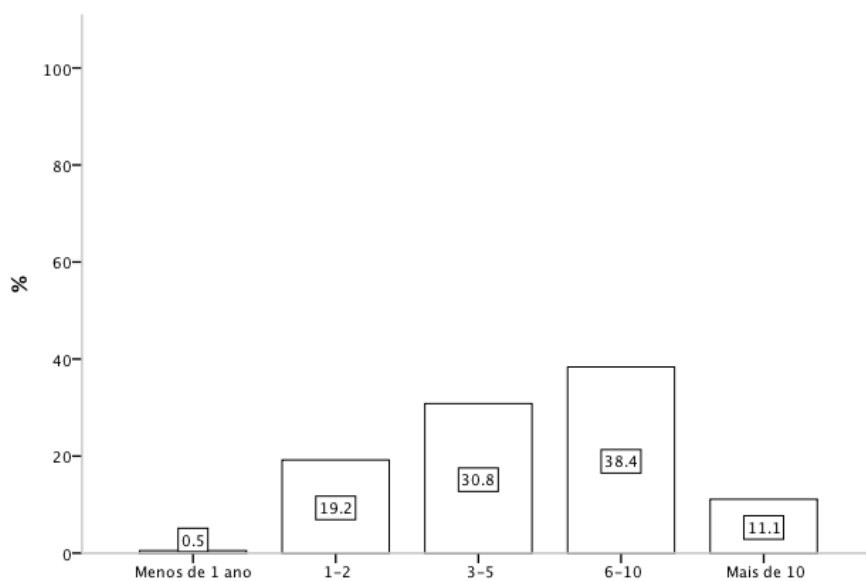
Analisaremos agora a pirâmide etária da amostra. Verifica-se que aproximadamente 44% tem uma idade compreendida entre 40-49 anos. É interessante verificar que existem apenas 5% de seniores na amostra recolhida (Gráfico 2).

**Gráfico 2 - Idade (em %)**



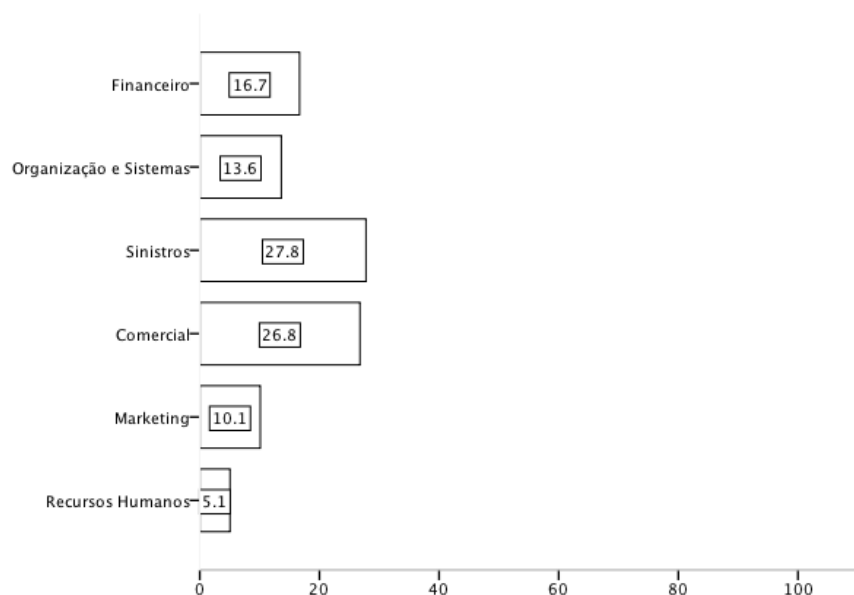
Observa-se que 69% dos trabalhadores inquiridos possui uma antiguidade na empresa entre 3 e 10 anos. Ademais, constata-se que os novatos [menos de 1 ano] e os séniores [mais de 10 anos] são uma minoria na amostra, 0,5% e 11% respectivamente (Gráfico 3).

**Gráfico 3 - Antiguidade na Empresa (em %)**



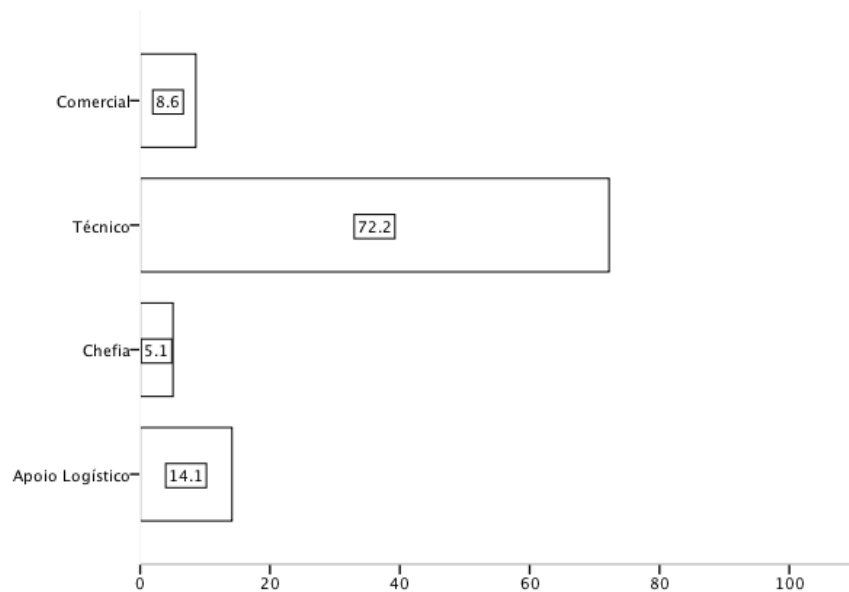
O Gráfico 4 demonstra que os departamentos de sinistros e comercial são aqueles que possuem o maior peso percentual, 28% e 27% respectivamente.

**Gráfico 4 - Departamento (em %)**



Analizamos, por fim, a distribuição dos inquiridos segundo a função que exercem. A maioria dos trabalhadores, aproximadamente 72%, exerce a função de técnico; somente 5% exerce cargos de chefia (Gráfico 5).

**Gráfico 5 - Função (em %)**



Este capítulo tem por principal objetivo lançar um olhar panorâmico sobre os principais resultados obtidos após uma criteriosa análise estatística dos dados empíricos. A exposição dos mesmos será guiada pelas perguntas de partida, bem como pelas hipóteses de investigação anteriormente definidas.

#### **4.2. As condições de trabalho nas percepções dos trabalhadores: que dimensões?**

A nossa abordagem estatística encontra-se alicerçada no pressuposto teórico de que o *Endomarketing*, a *Felicidade Organizacional* e a *Orientação para o Mercado* são, por excelência, conceitos multidimensionais e, como tal, não são passíveis de serem medidos através de um único indicador. Nesta linha, os inquiridos foram convidados a manifestar o seu nível de concordância em 100 afirmações que recriam situações hipotéticas de trabalho em contexto organizacional. Não é sustentável de um ponto de vista estatístico e interpretativo, nem teoricamente relevante, ler e trabalhar individualmente todos estes 100 itens. Como tal, procurou-se resumir a informação recolhida e identificar subconjuntos de itens que remetam diretamente para as mesmas dimensões temáticas.

A *Análise em Componentes Principais* (doravante, ACP) surge como o método de análise multivariada de dados mais adequado para dar resposta ao nosso objetivo de investigação. A ACP, em síntese, permite resumir a

complexidade dos dados sem que, para tal, o investigador perca informação.

Executamos três ACP's; estas permitiram criar as variáveis base do nosso projeto: *comunicação interna, práticas de recursos humanos e orientação para o mercado*.

Dimensão	Sub-dimensão	Alfa de Cronbach
<i>Comunicação Interna</i> <sup>5</sup>	Cultura Organizacional	0,925
	Estratégia da Empresa	0,889
<i>Práticas de Recursos Humanos</i> <sup>6</sup>	Formação e Desenvolvimento Pessoal	0,883
	Recrutamento e Seleção	0,861
<i>Orientação para o Mercado</i> <sup>7</sup>	Orientação para o Cliente	0,938
	Orientação para a Concorrência	0,931
	Coordenação Interfuncional	0,932

Em seguida, foi necessário construir a variável *Felicidade Organizacional* sem recorrer, para tal, a uma ACP<sup>8</sup>. Na sua construção, foram contemplados 57

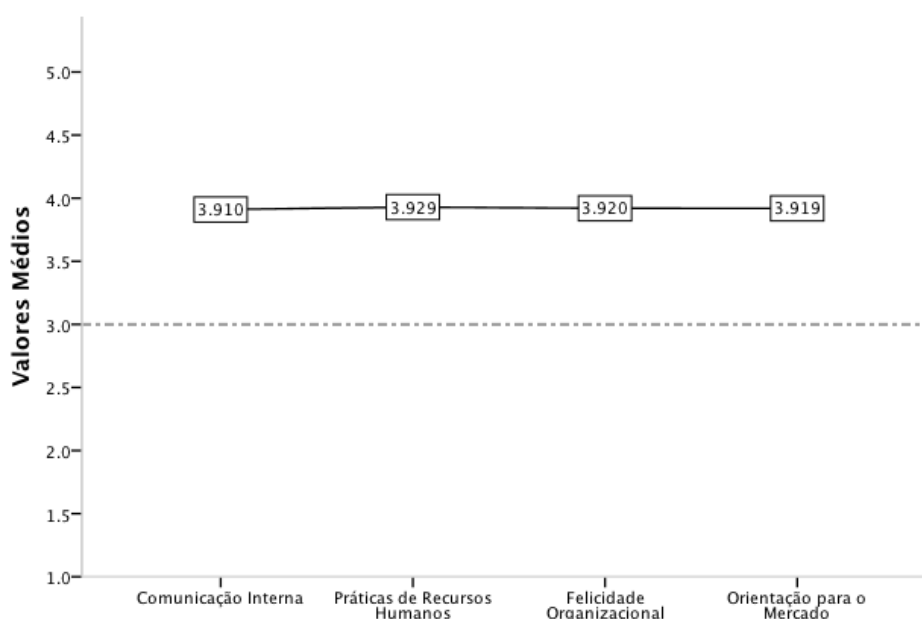
<sup>5</sup> A aplicação de uma ACP, com rotação *Varimax*, após a verificação da sua adequabilidade aos dados em questão ( $KMO = 0,889$  e teste de *Esfericidade de Bartlett*:  $\chi^2 (55) = 1724,003$ ,  $p < 0,001$ ), permitiu extrair, pelo critério de *kaiser*, duas componentes (dimensões temáticas) que, em conjunto, explicam aproximadamente 72% da variância total. As componentes são tematicamente coerentes e consistentes de um ponto de vista estatístico. No Quadro X, o leitor pode encontrar os indicadores que constituem a cada componente extraída e o alfa de Cronbach usado para avaliar a consistência interna da componente.

<sup>6</sup> A aplicação de uma Análise em Componentes Principais (ACP), com rotação *Varimax*, após a verificação da sua adequabilidade aos dados em questão ( $KMO = 0,826$  e teste de *Esfericidade de Bartlett*:  $\chi^2 (45) = 1212,189$ ,  $p < 0,001$ ), permitiu extrair, pelo critério de *kaiser*, duas componentes (dimensões temáticas) que, em conjunto, explicam aproximadamente 67% da variância total. As componentes são tematicamente coerentes e consistentes de um ponto de vista estatístico. No Quadro X, o leitor pode encontrar os indicadores que constituem a cada componente extraída e o alfa de Cronbach usado para avaliar a consistência interna da componente.

<sup>7</sup> A aplicação de uma Análise em Componentes Principais (ACP), com rotação *Varimax*, após a verificação da sua adequabilidade aos dados em questão ( $KMO = 0,916$  e teste de *Esfericidade de Bartlett*:  $\chi^2 (253) = 4458,039$ ,  $p < 0,001$ ), permitiu extrair, pelo critério de *kaiser*, duas componentes (dimensões temáticas) que, em conjunto, explicam aproximadamente 70% da variância total. As componentes são tematicamente coerentes e consistentes de um ponto de vista estatístico. No Quadro X, o leitor pode encontrar os indicadores que constituem a cada componente extraída e o alfa de Cronbach usado para avaliar a consistência interna da componente.

itens que fazem diretamente referência a esta dimensão de análise específica (*alfa de Cronbach* = 0,979).

**Gráfico 6 - Média das dimensões**



De acordo com o Gráfico 6, verifica-se que a média das respostas dos indivíduos em cada uma das dimensões é aproximadamente idêntica<sup>9</sup>. Desta forma, conclui-se que neste contexto organizacional, os inquiridos expressam um nível de concordância elevado no que diz respeito à eficácia e qualidade das práticas de recursos humanos (média = 3,929; desvio-padrão = 0,512) e da comunicação interna (média = 3,910; desvio-padrão = 0,578). Os inquiridos percebem, também, um elevado nível de felicidade organizacional (média = 3,920; desvio-padrão = 0,487), bem como de orientação para o mercado (média = 3,919; desvio-padrão = 0,525). O facto das respostas dos inquiridos serem aproximadamente consensuais nas quatro dimensões de análise suscita um rol de questões que, pela sua pertinência, importa debater, mas de uma forma

<sup>8</sup> Num primeiro momento, executamos uma ACP, tal como havia sido realizado para a construção das demais variáveis; contudo, as componentes por ela propostas não eram internamente coerentes e facilmente legíveis.

<sup>9</sup> A escala varia de 1 a 5, sendo que 1 “discordo totalmente” a 5 “concordo totalmente”.

parcimoniosa. Em primeiro lugar, tendo em conta que os inquiridos pertencem ao mesmo sector de atividade e exercem funções no mesmo contexto/local de trabalho; a nosso ver, esta constitui, talvez, a principal explicação para a quase consensualidade na forma como os inquiridos percebem a sua realidade de trabalho. Em segundo lugar, um investigador que realize estudos organizacionais deverá ter em linha de conta que os trabalhadores inquiridos tendem a responder segundo os ideais e as pressões da desejabilidade social, ou seja, tendem a sobreavaliar positivamente todas as dimensões no contexto organizacional. Em terceiro e último lugar, julgamos que possa estar aqui presente um fenómeno que, em sede da literatura psicossociológica das organizações, se designa por medo social de avaliar negativamente a organização onde trabalham<sup>10</sup>.

#### **4.3. Que dimensões organizacionais influenciam a Orientação para o Mercado?**

A *Regressão Linear Múltipla* surge, aqui, como o método de análise multivariada de dados mais adequado para dar resposta à seguinte questão de investigação: *Quais as dimensões que mais influenciam positiva e negativamente a variação da Orientação para o Mercado?* (Tabela 8)

---

<sup>10</sup> Detectamos a presença de 3 *outliers* na distribuição. Estes indivíduos avaliam negativamente todas as dimensões incluídas no inquérito por questionário. Seria interessante tentar perceber quem são estes trabalhadores, ou seja, que função exercem, a que departamento pertencem, quantos anos de antiguidade possuem, etc. As respostas expressas por estes *outliers* influenciam minimamente a média apurada para a totalidade dos inquiridos, uma vez que representam apenas 1,5% da amostra (n = 198).

**Tabela 8 - Componentes que mais influenciam a variação da orientação para o Mercado (Modelo de Regressão Linear Múltipla)<sup>11</sup>**

Variáveis Explicativas	Variável Dependente	
	Orientação para o Mercado	
	$\beta$	
Cultura Organizacional	,442*	
Desempenho Funcional	,260**	
Formação e Desenvolvimento	,163*	
Realização Pessoal	,115**	
Missão e Valores	,099**	
Felicidade Organizacional	,096**	
Desenvolvimento Pessoal	,089**	
Responsabilidade Social	,067**	
Autonomia	,053**	
Estratégia da Empresa	-,009**	
Ambiente de Trabalho	-,081**	
Chefias e Liderança	-,104**	
Recrutamento e Seleção	-,145**	
	$R^2_{ajustado}$	0,770*
	$F(13,184)$	51,789

\*  $p < 0,001$  \*\* não significativo

Este modelo explica 77% da variação da orientação para o mercado ( $F(13,184) = 51,789, p < 0,001, R^2_{ajustado} = 0,770$ ).

As evidências estatísticas demonstram que a cultura organizacional ( $B = 0,442, t = 7,322, p < 0,001$ ) e a formação & desenvolvimento ( $B = 0,163, t = 2,768, p = 0,006$ ) são as únicas dimensões que produzem um efeito positivo e significativo na variação da orientação para o mercado; deste modo, quanto maior é a percepção individual de alinhamento entre as características do indivíduo e a cultura de organização, maior será a sua orientação para o mercado; verifica-se, também que as orientações estratégicas das políticas de formação e desenvolvimento influenciam positiva e significativamente a orientação dos

<sup>11</sup> Os pressupostos estatísticos subjacentes ao Modelo de Regressão foram todos devidamente diagnosticados e validados (Ver Outputs em Anexo, pp. XL-XLI).

trabalhadores para o mercado. A influencia produzida pelas restantes dimensões contempladas dever ser tida em conta, mesmo não sendo significativa do ponto de vista estatístico.

Este reportório de conclusões obtidas era, de antemão, previsível, uma vez que os trabalhadores são submetidos a ações de formação inicial e contínua, focalizadas, entre outros aspectos, na necessidade da orientação para os objetivos comerciais, para os resultados e para o cliente.

No momento posterior da análise, julgamos pertinente testar um novo modelo de regressão linear múltipla que permitisse dar resposta a uma das hipóteses de investigação basilares deste projeto, a saber: *as práticas de recursos humanos, a comunicação interna e a felicidade organizacional produzem um impacto estatisticamente significativo na variação para a orientação para o mercado.*

**Tabela 9 - Comunicação Interna, Práticas de Recursos Humanos, Felicidade Organizacional e Orientação para o Mercado: coeficientes de correlação**

		Comunicação Interna	Práticas de Recursos Humanos	Felicidade Organizacional	Orientação para o Mercado
Comunicação Interna <sup>12</sup>	<i>R</i>		,668	,557	,729
	<i>p</i>		,000	,000	,000
Práticas de Recursos Humanos <sup>13</sup>	<i>R</i>	,668		,773	,736
	<i>p</i>	,000		,000	,000
Felicidade Organizacional <sup>14</sup>	<i>R</i>	,557	,773		,780
	<i>p</i>	,000	,000		,000

Existe uma correlação positiva, de forte intensidade e estatisticamente significativa entre as três dimensões e a orientação para o mercado (Tabela 9). Esta exploração preliminar das relações bivariadas entre as variáveis dependentes e explicativas é essencial antes do investigador ensaiar um modelo de regressão. Deste modo, os resultados dos coeficientes de regressão indicam que as três dimensões são estatisticamente relevantes na explicação da variação da orientação para o mercado, contudo, não nos permitem quantificar a dimensão (em %) do seu efeito. O nosso objetivo consiste, agora, em apurar a percentagem que cada uma delas explica da variação total da orientação para o mercado.

<sup>12</sup> A variável *Comunicação Interna* foi construída com base em 10 itens do questionário que, pelo seu conteúdo, remetem diretamente para esta temática (*Alfa de Cronbach* = 0,933; Média = 3,910; desvio-padrão = 0,577).

<sup>13</sup> A variável *Práticas de Recursos Humanos* foi construída com base em 8 itens do questionário que, pelo seu conteúdo, remetem diretamente para esta temática (*Alfa de Cronbach* = 0,907; Média = 3,929; desvio-padrão = 0,512).

<sup>14</sup> A variável *Felicidade Organizacional* foi construída com base em 56 itens do questionário que, pelo seu conteúdo, remetem diretamente para esta temática (*Alfa de Cronbach* = 0,979; Média = 3,919; desvio-padrão = 0,487).

**Tabela 10 - Efeito das Práticas de Recursos Humanos, da Comunicação Interna e da Felicidade Organizacional na Orientação para o Mercado (Modelo de Regressão Linear Múltipla)**

Variáveis Explicativas	Variável Dependente Orientação para o Mercado $\beta$
Práticas de Recursos Humanos	,099**
Comunicação Interna	,393*
Felicidade Organizacional	,484*
	$R^2_{ajustado}$ 0,732*
	F (3, 194) 180,786

\*  $p < 0,001$  \*\* não significativo

Este modelo explica 73,2% da Orientação para o Mercado ( $F(3,194)=180,786$ ,  $p < 0,001$ ,  $R^2_{ajustado} = 0,732$ ).

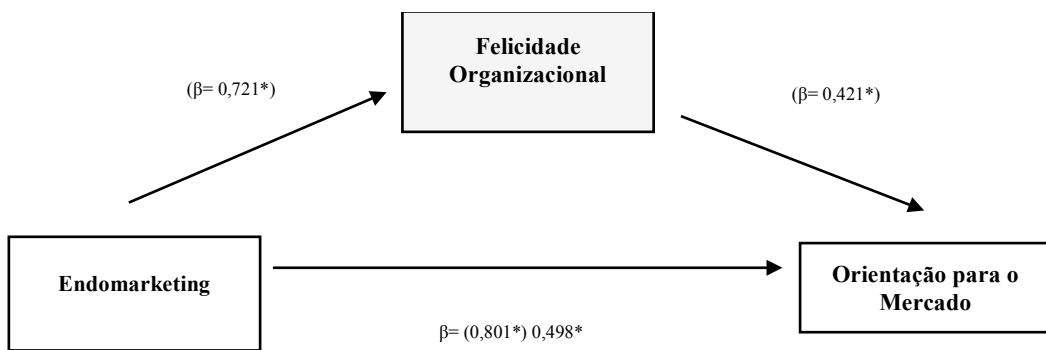
As evidências estatísticas demonstram que as práticas de recursos humanos ( $B = 0,099$ ,  $t = 1,525$ ,  $p < 0,001$ ), a comunicação interna ( $B = 0,393$ ,  $t = 7,895$ ,  $p < 0,001$ ) e a felicidade organizacional ( $B = 0,484$ ,  $t = 8,303$ ,  $p < 0,001$ ) produzem um efeito positivo e significativo na variação da orientação para o mercado.

A exploração estatística dos dados será orientada, agora, pela questão de investigação principal a que este projeto visa dar resposta: *Será que a felicidade organizacional é uma variável mediadora na relação que se estabelece entre o endomarketing<sup>15</sup> e a orientação para o mercado?* Em seguida, o leitor encontra o modelo de mediação inerente a esta questão (Esquema 1)<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> A variável Endomarketing (Alfa de Cronabach = ; Média = ; Desvio-padrão = ) foi construída com base nos itens contemplados nas variáveis Práticas de Recursos Humanos e Comunicação Interna.

<sup>16</sup> A operacionalização do modelo de mediação será orientada pela abordagem, em três etapas, proposta por Baron e Kenny (1986) (Ver Outputs em Anexo, pp. XL-XLI)

**Esquema 1 - Modelo de Mediação da Felicidade Organizacional na relação entre o Endomarketing e a Orientação para o Mercado**



\*  $p < 0,001$ .

O efeito direto do Endomarketing sobre a Orientação para o Mercado revela-se positivo e estatisticamente significativo ( $B = 0,801$ ;  $t = 18,749$ ,  $p < 0,001$ ). Deste modo, poder-se-á concluir que a orientação para o mercado tende a aumentar à medida que os inquiridos percebem a importância das ações de Endomarketing. Esta dimensão explica 64% da variação da orientação para o mercado ( $R^2_{ajustado} = 0,640$ ). Será que o Endomarketing continua a produzir um efeito estatisticamente significativo quando integramos a felicidade organizacional no modelo de regressão, mas com o estatuto de variável mediadora (independente)? (Tabela 11).

**Tabela 11 – Modelo de Mediação da Felicidade Organizacional na relação entre o Endomarketing e a Orientação para o Mercado (Modelo de Mediação)<sup>17</sup>**

Variáveis Explicativas	Variável Dependente	
	Orientação para o Mercado	
	$\beta$	
<b>Endomarketing</b>		,801*
	$R^2_{ajustado}$	0,640*
	$F(1, 196)$	351,516
<b>Endomarketing</b>		,498*
<b>Felicidade Organizacional</b>		,421*
	$R^2_{ajustado}$	0,724*
	$F(2, 195)$	259,568

\*  $p < 0,001$

Em primeiro lugar, urge deixar a nota de que a felicidade organizacional aumenta significativamente com o Endomarketing ( $B=0,421$ ;  $t=14,566$ ,  $p < 0,001$ ).

No que diz respeito ao modelo de mediação, conclui-se que a felicidade organizacional medeia a relação entre o Endomarketing e a orientação para o mercado. Estamos perante uma *mediação parcial*<sup>18</sup>, pois o efeito produzido pelo Endomarketing diminui com a entrada da variável mediadora no modelo, mas continua a ser estatisticamente significativo ( $B = 0,801$  para  $B = 0,498$ ;  $t = 9,223$ ;  $p < 0,001$ ). O modelo de mediação explica aproximadamente 72% da variação da orientação para o mercado ( $R^2_{ajustado} = 0,724$ ), percentagem superior, recorde-se, face à percentagem explicada pelo modelo simples anteriormente apresentado (que inclui apenas o Endomarketing como variável explicativa/independente). As evidências estatísticas permitem, deste modo, confirmar/validar a nossa hipótese de investigação. A título de nota complementar, julgamos que a capacidade explicativa do modelo aumentaria com a inclusão, por exemplo, das

<sup>17</sup> Os pressupostos estatísticos subjacentes ao Modelo de Mediação foram todos devidamente diagnosticados e validados (Ver Outputs em Anexo II, pp. XL-XLI).

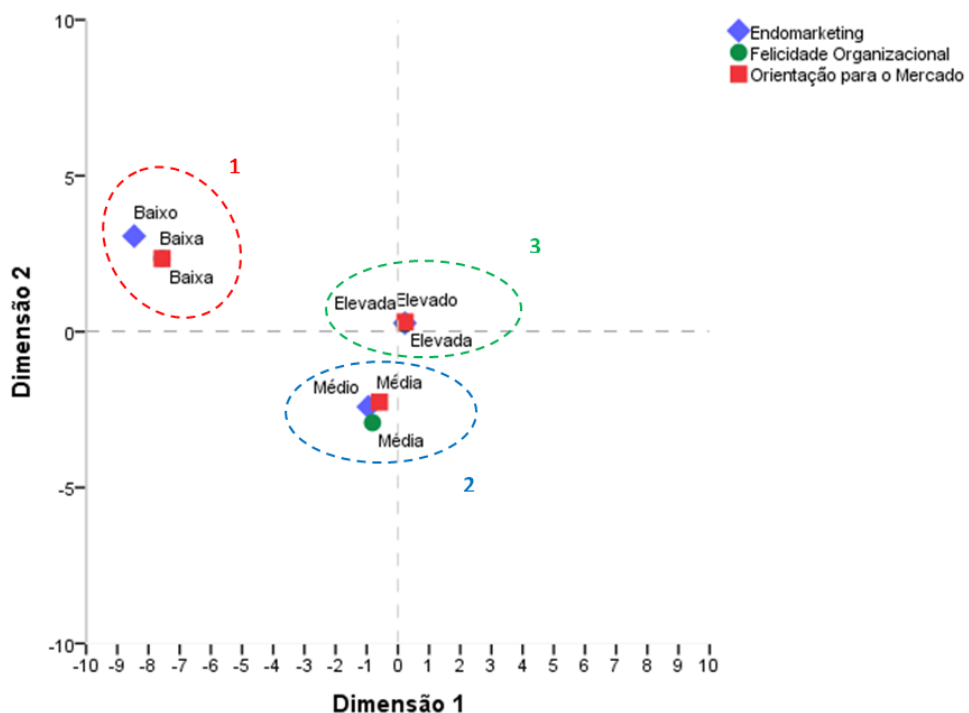
<sup>18</sup> Cenário de mediação total: o efeito do Endomarketing na Orientação para o Mercado diminui consideravelmente e, inclusive, deixa de ser estatisticamente significativo quando integramos a variável mediadora no modelo de regressão.

características sociodemográficas dos inquiridos, todavia, não é possível dar um passo neste sentido, uma vez que as características individuais disponíveis no questionário não são variáveis quantitativas e, como tal, não podem ser contempladas na análise.

#### 4.4. Perfis de Trabalhadores

A definição de perfis de trabalhadores constitui o último objetivo deste projeto de investigação. A *Análise em Correspondências Múltiplas (ACM)* é, por excelência, o método estatístico que permite identificar a configuração de perfis multidimensionais construídos com base em indicadores qualitativos (categorizados)<sup>19</sup>. Considerou-se, para o efeito, três indicadores: *endomarketing*, *felicidade organizacional* e *orientação para o mercado*. A Figura 11 permite visualizar a configuração interna dos três perfis definidos.

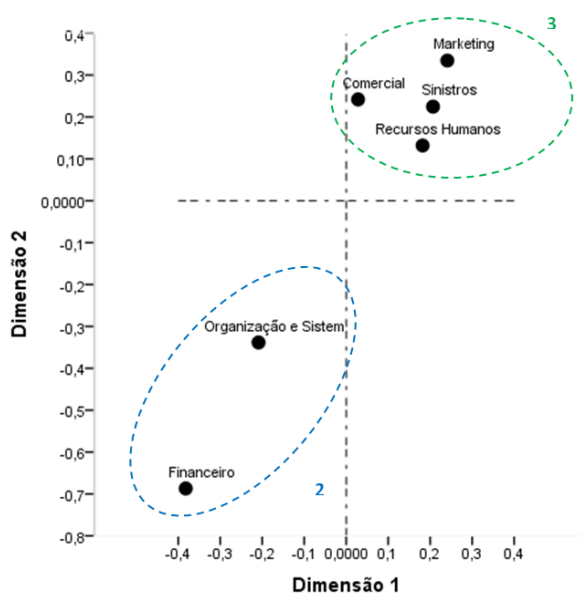
Figura 11 - Perfis de trabalhadores (Análise em Correspondências Múltiplas)



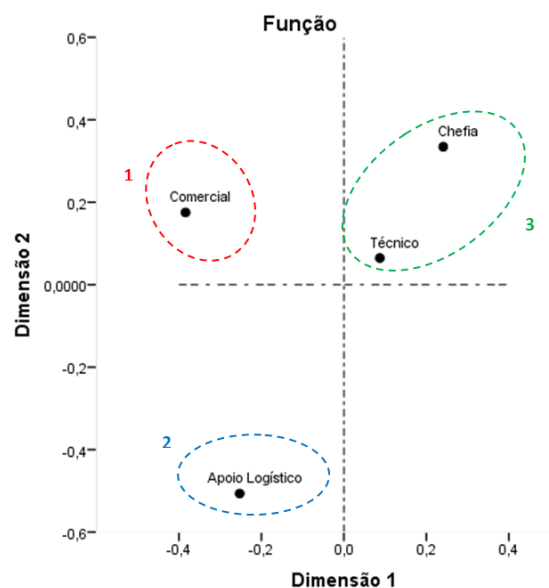
<sup>19</sup> Urge referir que a ACM é um método de análise qualitativa de dados quantitativos.

Decidiu-se, num segundo momento do processo de operacionalização da ACM, integrar na análise quatro variáveis de caracterização sociodemográfica com o estatuto de variáveis suplementares (Idade, antiguidade, departamento e função exercida)<sup>20</sup>; esta opção analítica auxilia o investigador a explorar e aprofundar a leitura da configuração interna dos perfis identificados (Figuras 12-15).

**Figura 12 - Perfis de Trabalhadores por Departamento**

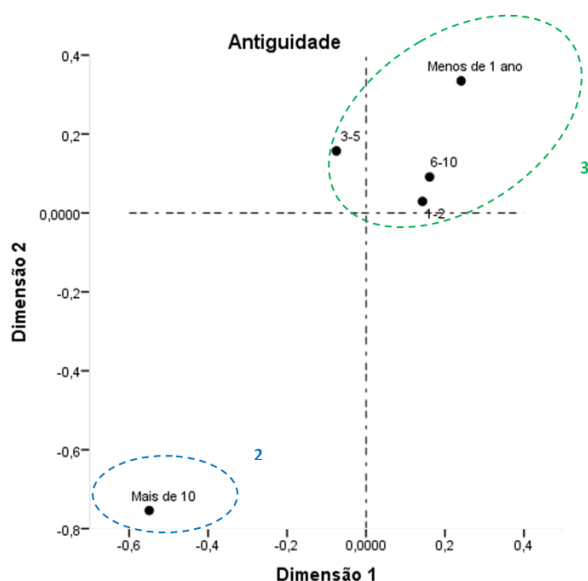


**Figura 13 - Perfis de Trabalhadores por Função**

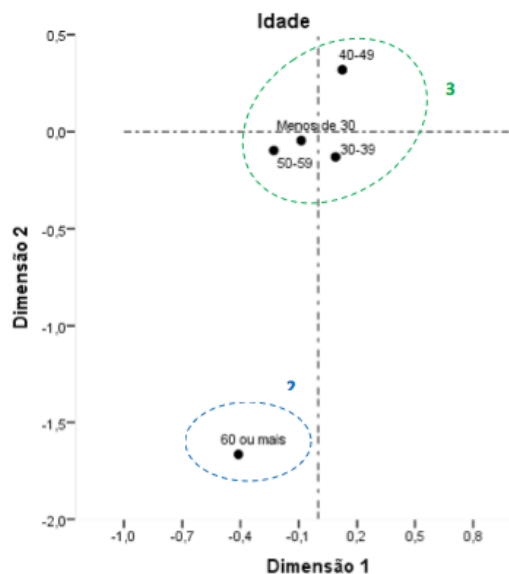


<sup>20</sup> Seria relevante do ponto de vista teórico e interpretativo incluir, igualmente, as variáveis sexo e habilitações literárias contudo, estas não produzem um impacto estatisticamente significativo na variação do Endomarketing da Felicidade Organizacional e na Orientação para o Mercado. Deste modo, não é estatisticamente a sua integração nos perfis.

**Figura 14 - Perfis de Trabalhadores por Antiguidade**



**Figura 15 - Perfis de Trabalhadores por Idade**



O Perfil 1 reúne trabalhadores que expressam níveis baixos de felicidade organizacional e de orientação para o mercado; tendem, também, a atribuir uma baixa importância às práticas do Endomarketing. Neste perfil encontramos, sobretudo, inquiridos que exercem a função de comercial.

O Perfil 2, por seu turno, integra os inquiridos com níveis médios nas três dimensões em análise. Exercem funções de apoio logístico, integram os departamentos de organização & sistemas e financeiro, possuem 60 ou mais anos e uma antiguidade superior a 10, são, deste modo, na sua maioria, o que podemos designar por trabalhadores sêniores.

O último perfil identificado, abrange, a sua maioria, os indivíduos que percebem níveis elevados de felicidade e orientação para o mercado; expressam, igualmente, uma elevada concordância com a relevância das práticas de endomarketing. Neste perfil surgem as chefias e os técnicos, bem como, os que exercem funções nos departamentos com uma orientação mais estratégica – marketing, comercial, recursos humanos – são inquiridos com menos de 10 anos de antiguidade e com uma idade inferior a 60 anos.

Nos três perfis identificados pela ACM revelam-se internamente coerentes, estão alinhados com as orientações do quadro teórico e vão de encontro ao que a investigadora, com base no seu conhecimento próximo da realidade organizacional em análise, esperava encontrar. É importante referir que a definição de perfis, via ACM, constitui um método estatístico de análise qualitativa e exploratória dos dados, como tal, não prevê uma medida ou um teste que permita apurar se as diferenças entre os inquiridos que integram cada um dos perfis são, de facto, estatisticamente significativas; as diferenças entre os perfis são qualitativamente calculadas; por exemplo, o agrupamento dos indivíduos em cada perfil é realizado com base, apenas, no critério da proximidade entre as respostas dadas nas diversas questões contempladas.

#### **4.5. Resumo dos Resultados**

Neste projeto, de acordo com a revisão bibliográfica e as hipóteses formuladas, identificaram-se quatro dimensões importantes a analisar neste estudo, dentro do endomarketing destacam-se a comunicação interna e as práticas de recursos humanos; a orientação para o mercado e a felicidade organizacional.

Primeiramente, foram analisadas as dimensões acima referidas. A fim de simplificar os dados, estas foram divididas em sub-dimensões, sendo que para a comunicação interna subdividiu-se em cultura organizacional e estratégia da empresa; relativamente às práticas de recursos humanos, entendeu-se dividir em práticas de formação e desenvolvimento pessoal e recrutamento e seleção; por último, na orientação para o mercado ramificou-se em três pontos essenciais – orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional. A dimensão felicidade organizacional entendeu-se em não reparti-la.

Numa primeira questão, foram analisadas quais as dimensões organizacionais que incitam a variação da orientação para o mercado. Sendo que, dentro da comunicação interna, a cultura organizacional (sub-dimensão) produz um efeito positivo e significativo na variação da orientação para o mercado; dentro das práticas de recursos humanos, o destaque é para a formação e

desenvolvimento pessoal na formação de um resultado positivo e variação da orientação para o mercado. Assim sendo, é essencial reter que uma boa mensagem interna nas organizações e a preocupação do desenvolvimento dos seus colaboradores de acordo com as ideologias da mesma, orienta a empresa no mercado, projetando a imagem da empresa junto dos consumidores, de forma a criarem valor para o mesmo.

Seguidamente, dando destaque novamente às quatro dimensões – comunicação interna, práticas de recursos humanos e felicidade organizacional e orientação para o mercado. Desta forma, é necessário questionar quais as dimensões organizacionais que influenciam a orientação para o mercado. Neste seguimento, de acordo, com os resultados obtidos, foram retiradas as seguintes conclusões: as três dimensões – comunicação interna, práticas de recursos humanos e felicidade organizacional são medidas estatisticamente relevantes na explicação da variação da orientação para o mercado. Apurando as percentagens de cada dimensão, foi verificado que as práticas de recursos humanos ( $B= 0.099$ ,  $t= 1,525$ ,  $p<0,001$ ), a comunicação interna ( $B = 0,393$ ,  $t = 7,895$ ,  $p<0,001$ ) e a felicidade organizacional ( $B=0,484$ ,  $t=8,303$ ,  $p<0,001$ ) produzem um efeito positivo e significativo na variação da orientação para o mercado.

Por último, a questão principal “Será que a felicidade organizacional é uma variável mediadora na relação que se estabelece entre o endomarketing e a orientação para o mercado?”. Com efeito, conclui-se através dos resultados obtidos que a felicidade organizacional medeia a relação entre o endomarketing e a orientação para o mercado. As práticas de endomarketing, nomeadamente a comunicação interna e as práticas de recursos humanos geram impacto significativo e positivo na orientação para o mercado, contudo ao incluir a variável felicidade organizacional, conclui-se que esta intervém na ligação entre as práticas de endomarketing na orientação para o mercado. Desta forma, a satisfação dos profissionais e o *engagement* são pontos essenciais dentro de uma organização, não só com o intuito de proporcionar felicidade profissional dos colaboradores, mas também como, forma de orientar a envolvente organizacional para o mercado. Na revisão da literatura, foi verificado que uma organização que se encontre orientada para o mercado conduz um sentimento generalizado por

parte dos funcionários de orgulho em pertencer à empresa. Orientar uma empresa para o mercado, faz com que todos os departamentos trabalhem no sentido de atingir um objetivo comum de satisfazer os clientes, o que resulta num incremento do espírito de equipa, compromisso e envolvimento com a organização.

De seguida irão ser descritas novamente as hipóteses de investigação com a sua respetiva verificação. O tratamento de dados dos inquiridos possibilitou confirmar se as hipóteses formuladas se confirmam ou não. No presente projeto, todas as hipóteses foram comprovadas.

H1: As Práticas de Recursos Humanos, a Comunicação Interna e a Felicidade Organizacional produzem um impacto estatisticamente significativo na variação para a Orientação para o Mercado.	✓
• As Práticas de Recursos Humanos produzem um impacto estatisticamente significativo na variação para a Orientação para o Mercado;	✓
• A Comunicação Interna produz um impacto estatisticamente significativo na variação para a Orientação para o Mercado;	✓
• A Felicidade Organizacional produz um impacto estatisticamente significativo na variação para a Orientação para o Mercado.	✓
H2: A Felicidade Organizacional medeia a relação que se estabelece entre o Endomarketing e a Orientação para o Mercado	✓

## **CAPÍTULO V: CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES**

### **5.1. Conclusões**

Os inquiridos deste estudo apontaram como importantes as boas práticas de recursos humanos, a comunicação interna e a felicidade organizacional na orientação para o mercado. Para além de revelarem a importância destas dimensões, numa apreciação positiva referiram que estas práticas são bem executadas dentro da organização estudo. No entanto, tornou-se essencial verificar quais as dimensões ou sub-dimensões que provocam mais impacto na orientação para o mercado, destacando-se a cultura organizacional (dentro da comunicação interna) e a formação e desenvolvimento dos indivíduos (práticas de recursos humanos).

Com efeito, foi demonstrado na revisão da literatura por diversos autores, a importância da excelência das práticas de recursos humanos e da comunicação interno a fim de se obter um endomarketing eficaz, que garantisse a satisfação dos seus colaboradores (felicidade organizacional), o que levaria a uma vantagem competitiva no mercado em que atua e uma performance maior em relação aos seus concorrentes. A percepção unânime destas três variáveis, leva a prever o efeito das práticas de endomarketing e da felicidade organizacional na orientação para o mercado, sendo, desta forma, colocada uma das questões centrais deste projeto “Em que medida as Práticas de Recursos Humanos, a Comunicação Interna e a Felicidade Organizacional produzem um impacto significativo na Orientação para o Mercado?”. Segundo os resultados obtidos, verificou-se que a comunicação interna as práticas dos recursos humanos, assim como, a felicidade organizacional são essenciais na explicação da variância da orientação para o mercado.

Após serem verificados estes pontos, prosseguiu-se com a questão central da investigação “Será que a felicidade organizacional é uma variável mediadora na relação que se estabelece entre o endomarketing e a orientação para o

mercado?”. Com efeito, a hipótese elaborada a partir desta questão foi confirmada (H<sub>2</sub>). Em primeiro lugar, os inquiridos apercebem-se de que as ações de Endomarketing são importantes e causam um efeito positivo sobre a Orientação para o Mercado. Contudo será que mediada pela Felicidade Organizacional, o Endomarketing tem impacto na Orientação para o Mercado. Com efeito, concluiu-se que a felicidade organizacional medeia a relação entre o Endomarketing e a Orientação para o Mercado. Frequentemente, foi mencionado na revisão de literatura que os níveis de satisfação e empenhamento do cliente interno poderão interferir nos resultados e expectativas desejadas pela empresa; ou seja, a imagem que o cliente interno possui da sua organização poderá ser manifestada no público externo, podendo, de certa forma, contribuir para o posicionamento da empresa no mercado, pois este representa o espelho no qual o cliente externo consegue perceber as características da organização (Nacfur & Ligocki, 2003).

Por último, a fim de complementar a análise aos inquiridos desta organização, foi realizada uma definição de perfis de trabalhadores. A fim de agrupar por função, departamento, antiguidade e idade, a percepção dos indivíduos relativamente às práticas de endomarketing na organização. Esta ideia surgiu a fim de obter-se um conhecimento geral da organização relativamente a esta ferramenta de gestão.

Assim sendo, de acordo com alguns pontos apresentados na revisão bibliográfica e com os resultados obtidos no estudo efetuado na organização, verificou-se que as práticas de endomarketing, juntamente com a felicidade de aqueles que compõem a instituição, encontram-se positivamente correlacionadas com a orientação para o mercado. A felicidade dos indivíduos dentro de uma organização é importante para uma melhor projeção da mesma para o mundo exterior.

Para concluir, Carvalho (2009) refere que os graus de empenho e espírito da equipa dos funcionários, são indicadores preciosos sobre como a organização pode evoluir, através de um verdadeiro trabalho de equipa. O mesmo afirma que, quando existe um grau de orientação para o mercado, maior é o empenho e espírito de equipa dos colaboradores, sendo as práticas de endomarketing essenciais e perceptíveis neste campo.

## **5.2. Limitações**

O uso de diferentes técnicas e ferramentas de análises e no próprio desenvolvimento da investigação foram assumidas restrições que impõem limitações sobre os resultados obtidos, apesar do rigor da metodologia aplicada nesta pesquisa. Assim, refere-se algumas das limitações desta investigação:

Inicialmente, na revisão bibliográfica, verificou-se que o tema Endomarketing não é frequentemente mencionado pelos autores, pelo que houve alguma dificuldade em encontrar artigos relativamente a este tema.

A seleção de uma empresa com um sector apresenta uma limitação por si só, em que as conclusões retiradas, os métodos diagnosticados e as relações percebidas poderão não ser aplicáveis noutras empresas ou sectores, exigindo, desta forma, posteriormente uma adaptação.

Apesar da empresa possuir ramificações físicas por Portugal Continental, o estudo foi aplicado no espaço físico com maior dimensão – a sede da empresa, situada em Lisboa, o que não permite retirar conclusões a nível nacional, mas apenas territorial.

Por último, o factor tempo também se revelou uma limitação, uma vez que, a prática do endomarketing possui outras variáveis que lhe são características, nomeadamente a cultura organizacional, seria interessante, caso o tempo e disponibilidade permitisse, estudar a relação entre estas duas variáveis.

## **5.3. Sugestões para futura investigação**

Nesta secção, são propostas sugestões para futuras investigações com vista a dar continuidade às conclusões retiradas, assim como, resolver as limitações identificadas no decorrer da investigação.

Verificada a adequabilidade do modelo conceptual proposto para esta investigação e a sua coerência com os resultados encontrados na literatura sobre a relação entre endomarketing, felicidade organizacional e orientação para o mercado, seria pertinente, num futuro estudo relacionar o endomarketing com a cultura organizacional, nomeadamente verificar que tipo de cultura organizacional

favorece a aplicação desta estratégia de gestão, assim como, estudar práticas do marketing relacional que possam ser aplicadas no endomarketing, a fim das organizações poderem criar laços com os seus colaboradores e fidelidade com os mesmos, pois foi mencionado na revisão bibliográfica a importância das organizações possuírem os talentos adequados na mesma, envolvendo práticas de retenção dos seus clientes internos.

Sendo que, o presente caso apenas se aplica a uma organização e a um único sector, seria conveniente transportar o questionário aplicado neste estudo noutras organizações de sectores diferentes, comparando as conclusões retiradas dos estudos diferentes.

Reforçando ainda a natureza multidimensional do endomarketing, seria relevante considerar uma futura investigação apenas com os indicadores que compõem esta prática, particularmente práticas de recursos humanos, comunicação interna e algumas áreas do marketing que possam ser aplicadas para o cliente interno.

## BIBLIOGRAFIA

Aaker, D. A. (1988). *Strategic marketing management* (2ª ed.). New York: John Wiley and Sons, Inc.

Amalia, P.; Ionut, P.; Eugenia, J. (2010). *Market orientation: a holistic approach of the implementation process*. University of Pitesti e Uninvestity of Oradea, pp. 731-736.

Anderson, J. e Gerbing, D. (1988). "Structural equation modeling in practice: A Review and Recommended Two-Step Approach". *Psychological Bulletin*, Vol. 103, No. 3., pp. 411-423.

Appiah-Adu, K. (1998). "Market orientation and performance: Empirical test in a transition economy". *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 6, pp. 25-45.

Ayala Calva, J. C. y grupo de investigación FEDRA, *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*, pp. 1243-1257.

Babbie, E. (1992). "The practice of social research". Wadsworth Inc. Belmont, USA.

Baker, D.; Greenberg, C.; Hemingway, C. (2006). *What Happy Companies Know*. Pearson Education. Nova Jérсия. USA Birdi, K.; Warr, P. B.

Baker, W. e Sinkula, J. (1999). "The synergistic effect of market orientation and learning orientation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, N.º 4, pp. 411-427.

Baker, W. e Sinkula, J. (2005). "Environmental marketing strategy and firm performance: effect on new product performance and market share". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, pp. 461-475.

Becker, Jan e Homburg, Christian (1999). “*Market-oriented management: a systems-based perspective*”. *Journal of Market- Focused Management*, Vol. 4, N.º 1, pp. 17-41.

Becker, T.E. e Billings, R.S. (1993), *Profiles in Commitment: An Empirical Test*, *Journal of Organizational Behavior*, pp.177-180.

Bekin, S. F. (1995) “*Conversando sobre endomarketing*”. São Paulo, Makron Books, pp.17 – 40

Bekin, S. F. (2002) Endomarketing: Um estudo de caso da comunicação interna de objetivos empresariais dirigida aos gerentes de agências de uma instituição financeira. Tese de Mestrado, Centro Universitário Álvares Penteado da Fundação Escola de Comercio Álvares Penteado. [Internet] Disponível em [http://200.169.97.106/biblioteca/tede//tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=349](http://200.169.97.106/biblioteca/tede//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=349)> [Consult. 26 de junho de 2014]

Berry, L.L. (1981): “*The employee as customer. Journal of retailing banking*”, vol 3, num 1 p 33-40

Berry, L.L. y Parasuraman, A. (1992): “*Competing starts from within marketing Management*”, vol 1, num 1, p 24-34.

Berry, L.L., Hensen, J.S. y Burke, M.C. (1994): “*Improving retailer capability for effective consumerism response*”. *Journal of retailing*, vol 52, num 3 p 3-14.

Bohnenberger, M.C. (2001) *O Marketing Interno como instrumento para elevar o comprometimento organizacional*, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Dissertação de Mestrado, Rio de Janeiro.

Bono, J. E.; Ilies, R. (2006). *Charisma, positive emotions and mood contagion. Leadership Quarterly*, Vol.17, pp 317-334

Boshff, C y Tait, M. (1996): “*Quality perceptions in the financial services sector: the potencial impacto f internal marketing*”. *International Journal of services industry management*, vol 7 num 5, p5-31

Bozeman, B.; Gaughan, M. (2011). *Job Satisfaction Among University Faculty: Individual, Work and Institutional Determinants – The Journal of Higher Education*; Mar/Apr 2011, Vol. 82, No 2, pp. 154-186. Ohio State University Press

Brockbank, W. (1999), “If HR Were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR’s Contribution to Competitive Advantage”, *Human Resource Management*, 38(4): 337-52.

Brum, A. M. (2000) *Um olhar sobre o Marketing Interno*. 3aed. Porto Alegre, L&PM, pp. 41-80

Brum, A. M. (2003) *Respirando endomarketing*. 2aed. Porto Alegre, L&PM, pp.70 – 129

Brum, A. M. (2005) *Endomarketing como Estratégia de Gestão: Encante seu Cliente Interno*, Porto Alegre, L&PM, pp. 30 – 50

Brum, A. M. (2012) *Sorria, você trabalha aqui!: 500 insights para endomarketing*. São Paulo, Integrante Editora, pp. 05 – 20

Burgin, A. (2007). *Managing Employee Happiness – The Lawyer*, Sep. 2007. Vol. 21, No 37, pp. 51. Centaur Communications.

Burns, N. e Grove S.K. (1993). *The practice of nursing*. Philadelphia: W.B. Saunders.

Busser, D. (2012). *Delivering Effective Performance Feedback – T+D*, April 2012, Vol. 66, No 4, pp. 32-35. USA.

Cadogan, J e Diamantopoulos, A. (1995). “*Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization*”. *Journal of Strategic Marketing* Vol. 3, pp. 41-60.

Cahill, D. J. (1995): “*The managerial implications of the learning organizations: a new tool for internal marketing*”. *Journal of services marketing*, v.9,n. 4, p 43-51

Camara, P.B., Guerra, P. B. et al Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator*. Lisboa, Dom Quixote.

Campaniço, E. & Dutschke, G. (2013). *Felicidade Organizacional. Como avaliar o estado de felicidade nas organizações*. Editorial Académica Española. Saarbrücken. Alemanha.

Campbell, D. e Fiske, D. (1995). “*Convergent and discriminant validation by the multi-trait-multi-method matrix*”. *Psychology Bulletin*, Vol. 53, pp. 273-302.

Canha, I. (2012). *A Felicidade dá Lucro – Revista Exame*; Jun 2012, No 338, pp. 8. Impresa Publishing. Portugal

Cano, C., Carrillat, F. e Jaramillo, F. (2004). “*A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents*”. *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 21, pp. 179-200.

Caruana, A y Calleya, P. (1998): “*The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers*”. *Internacional Journal of Bank*

Carvalho, M. S. (2009). *Gestão e marketing: para devolver as organizações ao homem* (1ª ed.). Lisboa: Sílabo.

Celuch, G., Kasouf, J. e Peruvemba, V. (2002). “*The effects of perceived market and learning orientation on assessed organizational capabilities*”. *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, N.º 6, pp. 545-554.

Cerqueira, W. (1994) *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1a ed. pp. 15 – 51

Chandrika M. (1998). *The Grass Isn't Always Greener – Black Enterprise*; Nov. 1998, Vol. 29, No 4, pp. 54. Graves Ventures LLC.

Chekola, M. (2007). *Happiness, Rationality, Autonomy and the Good Life – Journal of Happiness Studies*, Mar. 2007, Vol.8, No 1, pp. 51-78. Springer Science & Business Media B.V. Netherlands.

Churchill, A. Jr. (1995). *Marketing research: methodological foundations*. (6ª ed.). The Dryden Press.

Cobra, M., Ribeiro, A. (2000) *Marketing: magia e sedução*, São Paulo, Cobra.

Converse, J.M. e Presser, S. (1986). *Survey questions: hard crafting the standardization questionnaire*. Sage. e Newbery, USA.

Conway, J. M. (1996). *Analysis and design of multitrait-multirater performance appraisal studies*. *Journal of Management*. Vol.22, No 1, pp 139-162

Cooper, C. (2010). *The Happiness Agenda – Stress & Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*; Dec. 2010, Vol. 26, No 5, pp 349. John Wiley & Sons, Ltd.

Cooper, J y Cronin, J.J. (2000): “*Internal marketing a competitive strategy for the long-term care industry*”. *Journal of Business research*, v48.

Cronbach, L. J. (1971). Test validation. In R. L. Thorndike (Ed.). *Educational Measurement* (2ª ed.). Washington: American Council on Education.

Cronbach, L. J. (1984). *Essentials of psychological Testing* (4ª ed.). New York: Harper and Row.

Dalal, R.; Bashshur, M.; Credé, M. (2011). *The Forgotten Facet: Employee Satisfaction with Management above the Level of Immediate Supervision – Applied Psychology: An International Review*; Apr 2011, Vol. 60, No 2, pp. 183-209. Blackwell Publishing Ltd.

Davis, T. (2001): “*Integration internal marketing with participative Management*”. *Management decision*, vol39, num 2, p 121-30

Dawes, J. (1999). “*The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: Further empirical evidence*”. *Marketing bulletin*, Vol. 10, pp. 65-75.

Dawes, J. (2000). *“Market orientation and company profitability: further evidence incorporating longitudinal data”*. Australian Journal of Management, Vol. 25, pp. 173-199.

Day, G. (1994). *“The capabilities of market-driven organizations”*. Journal of Marketing, Vol. 58, pp. 37-52.

Day, G. (2001). *A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos*. São Paulo: Bookman.

Day, G. e Nedungadi, P. (1994). *“Managerial representations of competitive advantage”*. Journal of Marketing, Vol. 58, pp. 31-44.

Deng, S. e Dart J. (1994). *“Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach”*. Journal of Marketing Management, Vol. 10, pp. 725-742.

Deretti, S. (2005). *O marketing orientado pelo mercado*. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADM, Vol. 4, N.º 2, 11 pp.

Deshpandé, R. e Farley J. (1998a). *“Measuring market orientation: generalization and synthesis”*. Journal of Market Focused Management, Vol. 2, N.º 3, pp. 213-232.

Deshpandé, R. e Farley J. (1998b). *“The market orientation construct: correlations, culture, and comprehensiveness”*. Journal of Market Focused Management, Vol. 2, pp. 237-239.

Deshpandé, R. e Webster, F. (1989). *“Organizational culture and marketing: defining the research agenda”*. Journal of Marketing, Vol. 53, pp. 3-15.

Deshpandé, R., Farley J. e Webster, F. (1993). *“Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis”*. Journal of Marketing, Vol. 57, N.º 1, pp. 23-27.

Dess, G. e Robinson, R. (1984). *“Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit”*. Strategic Management Journal, Vol. 5, pp. 265-273.

Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B., e Palihawadana, D. (2011). *“The relationship between country-of-origin image and brand image as drivers of purchase intentions: a test of alternative perspectives”*. International Marketing Review, Vol. 28, N.º 5, pp. 508-524.

Diener, E., Diener, R. (2008). *Happiness – Unlocking the Mysteries of Psychological Wealth*, (1a ed.), Blackwell Publishing Ltd. USA

Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper and Row Publishers.

Dubois, B. (2005). *Compreender o consumidor* (4ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Dunmore, M. (2003): *“Inside-out marketing: how to create and internal marketing strategy”*.

Dutschke, G. (2013). Factores condicionantes de felicidad organizacional. Estudio exploratorio de la realidad en Portugal. Revista Estudios Empresariales. Universidade Jaen. Espanha.

Dutschke, G., Florencio, B., Del Junco, J., & Bustelo, F. (2014). Estudio exploratorio de la relación sistemas de dirección y felicidad en el trabajo. In the proceedings of 13th International Conference Marketing Trends. Università Ca' Foscari, Venezia. Itália.

Dutschke, G., Gomes, J.C., Combadão, J. & Jacobsohn, L. (2015). Developing a scale measuring Organizational Happiness: content analysis and exploratory factorial analysis. In the proceedings of the 1st International Conference Positive

Organizational Communication: Empresa, liderazgo y comunicación interna positive. Universidad Loyola. Sevilla. Espanha.

Fisher, C. (2003). *Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory* - Journal of Organizational Behavior. Wiley InterScience, 24, pp. 753-777. John Wiley & Sons, Ltd.

Fisher, C. (2010). *Happiness at Work - International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, pp. 384-412, Blackwell Publishing Ltd., UK

Florencio, B., Dutschke, G., Del Junco, J. & Bustelo, F. (2013). An approach to the design of a scale for measuring happiness at work of Iberian companies". In the proceedings of the 10th Conference on Small and Medium Sized Enterprises: Management - Marketing - Economic Aspects. Atenas. Grécia.

Foley, A, e Fahy, J. (2004). *"Towards a further understanding of the development of market orientation in the firm: a conceptual framework based on the market-sensing capability"*. Journal of Strategic Marketing, Vol. 12, N.º 4, pp. 219-230.

Fortin, M. (2003). *O Processo de Investigação. Lusociência*. Portugal.

Fox, J. (2012). *The Economics of Well-Being*. Harvard Business Review, January-

Fullerton, R. (1988). *"How modern is modern marketing? marketing's evolution and the myth of the production era"*. Journal of Marketing, Vol. 52, N.º 1, pp. 108-125.

Garver, M. S.; Mentzer, J. T. (1999). *"Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity"*. Journal of Business Logistics, Vol. 20, N.º 1, pp. 33-57.

Gauthier B. (2003). *Investigação social: da problemática à colheita dos dados*. Loures: Lusociência.

Green, K. W., Chakrabarty, S. e Whitten, D. (2007). *“Organisational culture of customer care: market orientation and service quality”*. International Journal of Services and Standards, Vol. 3, N.º 2, pp. 137-153.

Green, L. e Lewis, F. (1986). *“Measurement and evaluation in health education and health promotion”*. USA: Mayfield Publishing Company.

Greenley, G. (1995). *“Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies”*, British Journal of Management, Vol. 6, pp. 1-13.

Grewal, R. e Tansuhaj, P. (2001). *“Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility”*. Journal of Marketing, Vol. 65, pp. 67-80.

Gronholdt, L. e Martensen, A. (2006). *“Key marketing performance measures”*. The Marketing Review, Vol. 6, N.º 3, pp. 243-252.

Grönroos, C. (1990): *“Relationship approach to marketing in services contexts: the marketing and organizacional behavoir interface”*. Journal of Business research vol 20, num 1, p 3-11.

Grönroos, C. (1995) *Marketing: Gerenciamento e serviços: A competição por serviços na hora da verdade*, Rio de Janeiro, Campus.p.377

Hackman, J. R.; Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 60, pp. 159-170

Hair, J., Black, C., Babin, J., Anderson, E. e Tatham, L. (2006). Multivariate data analysis. (6ª ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Hales, C. (1994): *“Internal marketing as an approach to human resource Management: a new perspective or a metaphor too far?”* Human resource

Handy, C. B. (1996). *Beyond Certainty: The changing worlds of organizations*. Harvard Business School Press, Boston, MA

Hardcover. Flipo, J.P. (1986): “*Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies*”. European Journal of marketing, vol 20, num. 8, p 5-15. Marketing, vol16, núm 3, p.108-116.

Hart, S. e Diamantopoulos, A. (1993). “*Marketing research activity and company performance: evidence from manufacturing industry*”. European Journal of Marketing, Vol. 27, pp.54-72.

Hill, M. e Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Sílabo.

Hofstede, G. (1991). *Cultura e Organizações*. Edições Sílabo. Lisboa, Portugal.

Homburg, C., Muller, M. e Klarmann, M. (2011). “*When should the customer really be king? on the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters*”. Journal of Marketing, Vol. 75, pp. 55-74.

Hosie, P. e Sevastos, P. (2009). *Does the “happy-productive worker” thesis apply to managers? - International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 2, No 2, pp. 131-160. Emerald Group Publishing Limited.

Hunt, S. D. e Morgan, R. M. (1995) “*The Comparative Advantage Theory of Competition.*” Journal of Marketing, Vol. 59, pp. 1-15.

Hunt, S. e Morgan, R. (1997). “*Resource-advantage theory: a snake swallowing its tail or a general theory of competition?*”. Journal of Marketing, Vol. 61, N.º 4, pp. 74-82.

Inkotte, A.L.(2000) *Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico*. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Jacobsen, B. (2007). *What is Happiness? – Journal of the Society for Existential Analysis*; Jan. 2007, Vol. 18, No 1, pp. 39-50. UK.

Jaga, A.; Bagraim, J. (2011). *The Relationship Between Work-Family Enrichment and Work-Family Satisfaction Outcomes – South African Journal of Psychology*; Apr 2011, Vol. 41, No 1, pp. 52-62. Psychological Society of South Africa

Jaworski, B. e Kohli, A. (1993). “*Market orientation: antecedents and consequences*”. *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 53-70.

Jiménez, P., Florencio, B., Dutschke, G., & Del Junco, J. (2012). *El Endomarketing en la Estrategia de Comunicación en La Empresa*. In the proceedings of the 11th International Marketing Trends. Università Ca' Foscari, Venezia. 2012.

Joshi, A. W. (2010). “*Salesperson influence on product development: insights from a study of small manufacturing organizations*”. *Journal of Marketing*, Vol. 74, pp. 94-107.

Judge, T.; Hulin, C. (1993). *Job satisfaction as a reflection of disposition: a multiple source causal analysis. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 56, pp. 388-421

Kahneman, D.; Diener, E.; Schwarz, N. (1999). *Well-being: The foundations of hedonic Psychology. Russel Sage Foundations*, New York

Kara, A., Spillan, J. e Deshields O. (2005). “*The effect of a market orientation on business performance: a study of small-sized service retailers using MARKOR scale*”. *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, pp.105-118.

Karami, A., Rowley, J. e Analoui, F. (2006). “*Research and knowledge building in management studies: an analysis of methodological preferences*”. *International Journal of Management*, Vol. 23, N.º 1, pp. 43-52.

Kim, J. e Srivastava, R. (1998). “*Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?*”. *Journal of Marketing*, Vol. 62, pp. 30-45.

Kirca, A. H., Jayachandran, S. e Bearden, W. O. (2005). *“Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance”*. Journal of Marketing, Vol. 69, pp. 24-41.

Kohli, A. e Jaworski, B. (1990). *“Market-orientation: the construct, research propositions, and managerial implications”*. Journal of Marketing, Vol. 54, pp. 1-18.

Kohli, A., Jaworski, B. e Kumar, A. (1993). *“MARKOR: A measure of market orientation”*. Journal of Marketing Research, VOL. XXX, pp. 467-477.

Kotler, P. (2000). *Marketing para o século xxi: como criar, conquistar e dominar mercados*. Lisboa: Editorial Presença.

Kotler, P. e Andreasen, A.R. (1987). *Strategic marketing for nonprofit organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Kumar, K., Subramanian, R. e Yauger, C. (1998). *“Examining the market orientation–performance relationship: a context-specific study”*. Journal of Management, Vol. 24, N.º 2, pp. 201-233.

Kumar, K., Subramanian, R., e Strandholm, K. (2001). *“Competitive strategy, environmental scanning and performance: a context specific analysis of their relationship”*. International Journal of Commerce and Management, Vol. 11, pp. 1-33.

Kumar, V., Aaker, D. A. e Day, G. (2002). *Essentials of marketing research*. (2ª ed.). New York: John Wiley and Sons, Inc.

Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R. e Leone, P. (2011). *“Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?”*. Journal of Marketing, Vol. 75, pp. 16-30.

Lafferty, A. e Hult G. (2001). “*A synthesis of contemporary market orientation perspectives*”. *European Journal of Marketing*, Vol. 35, N.º 1/ 2, pp. 92-109.

Lambert, Jill (2005). *The Economics of Happiness – Canadian Business*, Summer 2005, Special Issue, Vol. 78, No 10, pp. 184-187. Rogers Publishing Limited. Canadá.

Lambin, J. (2000). *Marketing estratégico* (4ª ed.). Lisboa: McGraw-Hill.

Langerak, F. (2002). “*What is the predictive power of market orientation?*”. *Erim Report Series Research in Management*.

Langerak, F. (2003). “*The effect of market orientation on positional advantage and organizational performance*”. *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 11, pp. 93-115.

Laureano, R. e Botelho, M. (2010). *SPSS - O meu manual de consulta rápida*. (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Lebas, M. J. (1995). “*Performance measurement and performance management*”. *International Journal of Production Economics*. Vol. 41, pp. 23-35.

Levitt, T. (1960). “*Marketing myopia*”. *Harvard Business Review*, Vol. 38, pp. 45-56.

Linz, S. e Semykina, A. (2010). *What Makes Workers Happy? Anticipated Rewards and Job Satisfaction*, pp. 1-30. Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=1699302>

Liu, SS, Luo, X., Shi, Y., (2002). “*Integrating customer orientation in organizations –in- transition: an empirical study*”. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 19, pp. 367-382.

Luthans, F.; Welsh, D; Lewis, A. (1988). *A descriptive study of managerial effectiveness*. *Group & Organization Studies*, Vol. 13, No 2, pp. 148-162

Lyubomirsky, S.; King, L.; Diener, E. (2005). *The benefits of frequent positive*

*affect: does happiness lead to success? Psychological Bulletin*, Vol. 131, No 6, pp. 803- 855

Malhotra, N. (1999). *Marketing Research: An Applied Orientation* (3<sup>a</sup> ed., International Edition). London: Prentice Hall.

Markos, S.; Sridevi, M. (2010). *Employee Engagement: The Key to Improving Performance – International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No 12. Canadian Center of Science and Education

Marsick, V. J. e Watkins, K. E. (2003). “*Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire*”. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 5, N.º 2, pp. 132-151.

Martin, P. (2005). *Making Happy People: The nature of happiness and its origins in Childhood*. Fourth Estate, London

Matheny, G. (2008). Money Not Key to Happiness, Survey Finds – *The Physician Executive*, pp. 14-15. ACPE.org/Career, USA.

Matsuno, K. e Mentzer, J. (2000). “*The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship*”. *Journal of Marketing*, Vol. 64, pp. 1-16.

McMillan, H. e Schumacher, S. (1989). *Research in education: a conceptual introduction*. USA: Foresman.

McNamara, P. (1972). “*The present status of the marketing concept*”. *Journal of Marketing*, Vol. 36, N.º 1, pp. 50-57.

Medhurst, A., Albrecht, S. (2011). *Salesperson Engagement and Performance: A Theoretical Model – Journal of Management & Organization*, Vol. 17, No 3, pp. 398- 411. Copyright eContent Management Pty Ltd.

Moon, T.; Hur, W. (2011). Emotional Intelligence, Emotional Exhaustion and Job

Performance – *Social Behavior and Personality*, 2011, Vol. 39, No 8, pp. 1087-1096. Society for Personality Research. South Korea.

Narver, J. e Slater, S. (1993). *“Market orientation and business performance: an analysis of panel data, working paper”*. Marketing Science Institute.

Noble, H., Sinha, K. e Kumar, A. (2002). *“Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications”*. *Journal of Marketing*, Vol. 66, pp. 25-39.

Nwokah, N. (2008). *“Strategic market orientation and business performance: the study of food and beverages organisations in Nigeria”*. *European Journal of Marketing*, Vol. 42, pp. 279-286.

Oczkowski, E. e Farrell, M. (1998). *“Discriminating between measurement scales using non-nested tests and two-stage least squares estimators: the case of market orientation”*. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 15, pp. 349-366.

Payne, F. (1988). *“Developing a marketing-oriented organization”*. *Business Horizons*, Vol. 31, N.º 3, pp. 46-53.

Pelham, A. (2000). *“Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms”*. *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, N.º 1, pp. 48-67.

Pelham, A. e Wilson, D. (1996). *“A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy and market orientation culture on dimensions of small firm performance”*. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 24, pp. 27-43.

Pereira, B. (2005). *Implementação e mensuração da estratégia de orientação para o mercado*. Universidade de São Paulo, 13 pp.

Perin, M. e Sampaio, C. (2004). *“Orientação para o mercado, porte empresarial e performance”*. RAE - Revista de Administração de Empresas, Vol. 44, N. 3, pp. 76-88.

Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.

Pun, K. e White, A. (2005). *“A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks”*. International Journal of Management Review, Vol. 7, pp. 49-71.

Rego, A.; Ribeiro, N.; Cunha, M. (2010). *Perceptions of Organizational Virtuousness and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors – Journal of Business Ethics*, Vol. 93, pp. 215-235. Springer 2009.

Rego, A.; Ribeiro, N.; Cunha, M.; Jesuíno, J. (2011). *How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship – Journal of Business Research*, Vol. 64, pp. 524-532, Elsevier Inc.

Reis, E. e Moreira, R. (1993). *Pesquisa de mercados*. Lisboa: Edições Sílabo.  
*Report*, May 2010, Vol. 147, No 5, pp. 32-34. USA

Rynes, S.; Gerhart, B.; Minette, K. (2004). *The Importance of Pay in Employee Motivation: Discrepancies Between What People Say and What They Do – Human Resource Management*; Winter 2004, Vol. 43, No 4, pp. 381-394. Wiley Periodicals, Inc.

Saygi, H.; Tolon, T.; Tekogul, H. (2011). *Job Satisfaction Among Academic Staff in Fisheries Faculties at Turkish Universities*. Social Behavior and Personality, 2011; Vol. 39, No 10, pp. 1395-1402. Society for Personality Research. Copyright of Social Behavior & Personality

Scandura, T. A. e Williams, E. A. (2000). *“Research methodology in management: current practices, trends and implications for future research”*. Academy of Management Journal, Dec. 2000, Vol. 43, No 6, pp. 1248-1264. ABI/INFORM

## GLOBAL

Schraeder, M.; Jordan, M. (2011). *Managing Performance – Journal for Quality & Participation*; Jul. 2011, Vol. 34, No 2, pp. 4-10. American Society for Quality, Inc. USA.

Selltiz, C., Wrightsmann, L. e Cook, S. (1976). *Research method in social relation*. New York: Holt, Rinehart and Ewiston.

Selltiz, C.; Wrightsmann, L. e Cook, S. (1976). *“Research Method in Social Relation”*. Holt, Rinehart & Ewiston. New York, USA.

Sin, L., Tse, A., Yau, O., Chow, R. e Lee, J. (2003). *“Market orientation and business performance: a comparative study of firms in mainland China and Hong Kong”*. European Journal of Marketing, Vol. 37, pp. 910-936.

Slater, S., Narver, J. (1993). *“Product-market strategy and performance: An analysis of the Miles and Snow Strategy Types”*. European Journal of Marketing, Vol. 27, N.º 10, pp. 33-51.

Slater, S., Narver, J. (1994a). *“Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?”*. Journal of Marketing, Vol. 58, N.º 1, pp. 46-55.

Slater, S., Narver, J. (1994b). *“Market orientation, customer value, and superior performance”*. Business Horizons, Vol. 37, pp. 22-27.

Slater, S., Narver, J. (1995). *“Market orientation and the learning organization”*. Journal of Marketing, Vol.59, N.º 3, pp. 63-74.

Slater, S., Narver, J. (1996). *“Competitive strategy in the market-focused business”*. Journal of Market Focused Management, Vol. 1, N.º 2, pp. 159-174.

Slater, S., Narver, J. (2000). *“Positive effect of a market orientation on business profitability: a balanced replication”*. Journal of Business Research, Vol. 48, pp. 69–73.

Speed, R. (1994). *“Regression type techniques and small samples: A guide to good practice”*. Journal of Marketing Management, Vol. 10, pp.89-104.

Staw, B. (1986). Organizational psychology and the pursuit of the happy/productive worker. *California Management Review*, Vol. 28, No 4, pp. 40-53

Uncles, M. (2000). *“Market Orientation”*. Australian Journal of Management, Vol. 25, N.º 2, pp. i-ix.

Venkatraman, N. e Ramanujam, V. (1986). *Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches*. Academy of Management Review, Vol. 11, N.º 4, pp. 801-814.

Wall, T., Michie, J., Patterson, M., Wood, S., Sheenan, M., Clegg, C. e West, M. (2004). *“On the validity of subjective measures of company performance”*. Personnel Psychology. Vol. 57, pp. 95-118.

Wallace, P., Fleet, V. e Downs J. (2010). *“The use of research methodologies in the knowledge management literature”*. American Society for Information Science and Technology-ASIST. Pittsburgh, PA, USA.

Waltz, C. e Strickland, O. (1991). *“Measurement in nursing research”*. Philadelphia: F.A.Davis Co.

Waltz, J. e Strickland, O. (1991). *“Measurement in Nursing Research”*. F. A. Davis Co. Philadelphia, USA.

Warr, P. B. (1990). *The measurement of well-being and other aspects of mental health*. Journal of Occupational Psychology. Vol. 63, No 3, pp.193-210

Watkins, K.E. e Marsick, V.J. (1994). "Dimensions of the learning organization questionnaire". Disponível em [www.partnersforlearning.com](http://www.partnersforlearning.com)

Webster, F. (1988). *"The rediscovery of the marketing concept"*. Business Horizons, Vol. 31, pp. 29-39.

Webster, F. (1994). *Market-driven management: using the new marketing concept to create a customer-oriented company*. New York: John Wiley and Sons, Inc.

Weilbacher, M. (1994). *Marketing de marcas*. São Paulo: Makron Books.

Whan, C. (2011). *Leveraging GARP to Ensure Employee Engagement – Information Management Journal*; Nov/Dec 2011, Vol. 45, No 6, pp. 32-35. Association of Records Managers & Administrators

Whitmore, J. (1992). *Coaching for Performance: Growing Human Potential and Purpose*, (4a ed.), London, Nicholas Brealey Publishing (2009).

Wright, T., Larwood, L., Denney, P. (2002). *The different "faces" of happiness – Journal of Business and Management*, Vol. 8, No 2, pp.109-126. ABI/INFORM Global

Wright, T.; Larwood, L.; Denney, P. (2002). *The different faces of happiness-unhappiness in organizational research: emotional exhaustion, positive affectivity, negative affectivity and psychological wellbeing as correlates of job performance*. *Journal of Business and Management*, Vol. 8, No 2, pp. 109-126

Xanthopoulou, D.; Demerouti, E.; Schaufeli, W. (2009). *Work Engagement and Financial Returns: A Diary Study on the Role of Job and Personal Resources – Journal of Occupational & Organizational Psychology*; Mar 2009, Vol. 82, No 1, pp. 183-200. The British Psychological Society

Yamin, S., Gunasekaran, A. e Mavondo, F. T. (1999). *“Innovation index and its implications on organizational performance: a study of Australian manufacturing companies”*. Technology Management, Vol. 17, N.º 5, pp. 495-503.

Yang, M. (2012). *Transformational Leadership and Taiwanese Public Relations Practitioners Job Satisfaction and Organizational Commitment – Social Behavior & Personality: An International Journal*; 2012, Vol. 40, No 1, pp. 31-46. Society for Personality Research.

## Anexos

### Anexo I – Questionário

#### **Endomarketing. A relação entre a felicidade organizacional e a criação do valor para o cliente.**

O presente questionário é parte integrante de uma tese inserida no mestrado de Marketing, que pretende avaliar a relação do Endomarketing com a felicidade organizacional e, conseqüentemente, a criação do valor para o cliente.

Todas as respostas são anónimas.

Agradeço a sua disponibilidade.

Daniela Delgado

[Daniela.delgado1991@gmail.com](mailto:Daniela.delgado1991@gmail.com)

#### **Dados de Caracterização da Amostra**

##### **1. Departamento:**

---

##### **2. Função:**

---

##### **3. Antiguidade:**

1	Menos de 1 ano
2	1 - 2 anos
3	3 - 5 anos

4	6 - 10 anos
5	Mais de 10 anos

**4. Idade:**

1	Menos de 30
2	30 - 39
3	40 - 49
4	50 - 59
5	60 ou mais

**6. Género**

Masculino: \_\_\_ Feminino \_\_\_

**5. Habilitações Literárias:** \_\_\_\_\_

**Felicidade Organizacional**

Pense na organização onde trabalha. Numa escala entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente) em que medida concorda com as seguintes afirmações:

**7. Tem um bom ambiente de trabalho**

1  
 2  
 3  
 4  
 5  
 6

**8. Os meus colegas têm energia, estão envolvidos com a organização e são bons profissionais**

1  2  3  4  5  6

**9. Existe um bom espírito de equipa na organização**

1  2  3  4  5  6

**10. Existe humor no dia-a-dia**

1  2  3  4  5  6

**11. A comunicação na organização é fácil**

1  2  3  4  5  6

**12. Tenho bons meios e ferramentas para realizar o meu trabalho**

1  2  3  4  5  6

**13. Considero os meus colegas como amigos**

1  2  3  4  5  6

**14. Sou reconhecido pelo meu mérito**

1  2  3  4  5  6

**15. Sou respeitado como indivíduo e pelo trabalho que desenvolvo**

1  2  3  4  5  6

**16. A organização mostra confiança no meu trabalho**

1  2  3  4  5  6

**17. A organização é justa e honesta**

1  2  3  4  5  6

**18. A organização permite desenvolver-me como pessoa e profissional**

1  2  3  4  5  6

**19. A organização permite-me aprender continuamente**

1  2  3  4  5  6

**20. A organização permite-me ter novos desafios**

1  2  3  4  5  6

**21. Tenho autonomia e responsabilidade**

1  2  3  4  5  6

**22. Tenho a possibilidade de contribuir para a estratégia da organização**

1  2  3  4  5  6

**23. A organização permite-me ser empreendedor e pró ativo**

1  2  3  4  5  6

**24. O tempo que tenho para a partilha de opiniões e tomada de decisões é suficiente**

1  2  3  4  5  6

**25. A organização permite a rotação de funções**

1  2  3  4  5  6

**26. As condições financeiras (salário + outros benefícios) praticados pela organização no geral, são boas**

1  2  3  4  5  6

**27. A organização permite-me fazer o que gosto**

1  2  3  4  5  6

**28. Estou realizado pois sinto que sou útil à organização**

1  2  3  4  5  6

**29. A organização tem trabalhos e projetos**

1  2  3  4  5  6

**30. A organização tem processos de trabalho bem organizados**

1  2  3  4  5  6

**31. A organização dá-me estabilidade e segurança**

1  2  3  4  5  6

**32. A organização é inovadora e promove a inovação**

1  2  3  4  5  6

**33. Todos os colaboradores conhecem e partilham a visão da organização**

1  2  3  4  5  6

**34. A direção dá a conhecer a todos os colaboradores os objetivos da organização**

1  2  3  4  5  6

**35. Os chefes promovem o bem-estar dos seus colaboradores**

1  2  3  4  5  6

**36. Sinto-me envolvido com os valores da organização**

1  2  3  4  5  6

**37. A liderança de topo é verdadeira e inspiradora**

1  2  3  4  5  6

**38. Tenho o apoio que necessito da direção**

1  2  3  4  5  6

**39. Procuo fazer a diferença através das excelências no desempenho**

1  2  3  4  5  6

**40. Procuo atingir os meus objetivos para que a organização possa atingir os seus objetivos**

1  2  3  4  5  6

**41. A organização estabelece objetivos bem definidos**

1  2  3  4  5  6

**42. Tenho equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal**

1  2  3  4  5  6

**43. A organização permite-me cumprir a minha missão enquanto individuo (na família e sociedade)**

1  2  3  4  5  6

**44. A organização tem preocupações de responsabilidade social.**

1    2    3    4    5    6

## **Felicidade Na Função**

Agora, pense na função que desempenha.

Numa escala entre 1(discordo totalmente) e 5(concordo totalmente) em que medida concorda com as afirmações seguintes.

<b>Felicidade na função</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>45.</b> Desempenho a minha função com gosto.					
<b>46.</b> Sinto que tenho autonomia e responsabilidade no desempenho da minha função.					
<b>47.</b> Tenho os recursos necessários para o desempenho da minha função.					
<b>48.</b> Desempenho uma função na minha área de formação.					
<b>49.</b> A organização permite-me ter novos desafios na minha função ou numa outra.					
<b>50.</b> A minha função permite-me desenvolver como pessoa e profissional.					
<b>51.</b> A minha função permite-me aprender continuamente.					

<b>52.</b> A minha função permite-me estar envolvido na estratégia da organização.					
<b>53.</b> Sou reconhecido pelo mérito que tenho no desenvolvimento da função que desempenho.					
<b>54.</b> A minha função permite-me sentir-me respeitado como indivíduo.					
<b>55.</b> Existe um bom espírito de equipa na organização e bom desempenho da minha função.					
<b>56.</b> A organização tem um bom ambiente de trabalho que me ajuda no desempenho da minha função.					
<b>57.</b> A maior parte dos meus colegas estão motivados no desempenho da sua função.					
<b>58.</b> Existe boa integração entre os vários departamentos, o que me permite desempenhar com êxito a minha função.					
<b>59.</b> As minhas condições financeiras são justas para a função que desempenho.					
<b>60.</b> Os objetivos definidos para a minha função são claros e justos.					
<b>61.</b> Procuo atingir, sempre, os objetivos definidos para a minha função.					
<b>62.</b> Desempenhar devidamente a minha função é importante para que a organização atinja os seus objetivos globais.					
<b>63.</b> Considero que a minha função é útil para a organização.					

## Orientação para o mercado da sua empresa

Nesta secção, marque apenas uma resposta para cada pergunta, utilizando a seguinte escala:

1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo; 3 = Nem concordo e nem discordo; 4 = Concordo 5 = Concordo totalmente.

<b>Orientação para o cliente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>64.</b> O nosso compromisso de satisfazer as necessidades do cliente é constantemente monitorizado.					
<b>65.</b> Os nossos objetivos e estratégias são definidos em função da satisfação das necessidades dos clientes.					
<b>66.</b> As estratégias são definidas em função do conhecimento que temos dos clientes.					
<b>67.</b> As estratégias são definidas tendo como objetivo criar mais valores para o cliente.					
<b>68.</b> A empresa avalia sistematicamente e frequentemente o grau de satisfação dos clientes.					
<b>69.</b> O serviço pós venda é considerado como muito importante e avaliado com frequência.					
<b>Orientação para a Concorrência</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>70.</b> Conseguimos responder rapidamente às ações desenvolvidas pelos nossos					

concorrentes.					
71. A gestão de topo analisa com frequência os pontos fortes e fracos dos nossos concorrentes.					
72. Os clientes são segmentados de acordo com as nossas vantagens competitivas.					
73. A equipa de venda partilha com as demais áreas dentro da empresa informações sobre as estratégias dos nossos concorrentes.					
<b>Coordenação Interfuncional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
74. Os gestores de topo visitam com frequência os nossos atuais potenciais clientes.					
75. A informação sobre os clientes é livremente partilhada na empresa.					
76. As diferentes funções/departamentos estão devidamente integrados com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes.					
77. Todas as funções/departamentos contribuem na criação de valor para clientes.					
78. As unidades de negócio/departamento partilham os recursos necessários para a criação de valor aos clientes.					

## Performance da Organização

Nesta secção, marque apenas uma resposta para cada pergunta, utilizando a seguinte escala:

1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo; 3 = Nem concordo e nem discordo; 4 = Concordo 5 = Concordo totalmente.

<b>Performance da Organização</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>79.</b> O tempo necessário para a empresa introduzir um novo produto ou serviço no mercado, é inferior ao de um ano atrás.					
<b>80.</b> O tempo de resposta da empresa às reclamações de clientes é inferior ao de um ano atrás.					
<b>81.</b> O grau de satisfação dos clientes em relação aos produtos ou serviços da empresa é superior ao de um ano atrás.					
<b>82.</b> O grau de satisfação dos fornecedores na sua relação com a empresa é superior ao de um ano atrás.					
<b>83.</b> O número de sugestões propostas pelos colaboradores é superior quando comparado com o ano anterior.					
<b>84.</b> A formação média dos colaboradores da empresa é superior quando comparada com o ano anterior					
<b>85.</b> O número de horas de formação por colaborador é superior quando comparado com o ano anterior.					

86. O valor do investimento feito pela empresa em tecnologia e processamento de informação é superior ao ano anterior.					
--	--	--	--	--	--

## Endomarketing – práticas internas da organização

Diga, por favor, em que medida concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações:

Comunicação Interna	1	2	3	4	5
87. A organização transmite claramente quais os objetivos e metas da mesma.					
88. O seu departamento funciona em função dos objetivos e metas impostas pela empresa.					
89. A sua chefia transmite claramente quais os objetivos e metas da organização.					
90. A sua função é ajustável relativamente aos objetivos e metas da empresa.					
91. Partilha os mesmos valores e cultura da organização.					
92. Identifica-se com os valores e cultura da organização.					
93. A sua função funciona de acordo com os valores impostos pela empresa.					
94. Os valores e a cultura da organização orientam as funções do seu dia-a-dia.					
95. Tem conhecimento do futuro da empresa.					

96. Os gestores de topo transmitem qual o rumo da empresa.					
97. Conhece a atuação da organização no ambiente externo					
<b>Práticas de Recursos Humanos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
98. O recrutamento de novos colaboradores é adequado à organização.					
99. A organização preocupa-se em contratar as pessoas corretas para as funções a desempenhar.					
100. O processo de recrutamento e seleção é o mais adequado.					
101. Os gestores de topo possuem conhecimento das necessidades dos seus subordinados.					
102. A organização aposta na sua formação e no seu desenvolvimento.					
103. As chefias são uma fonte de motivação.					
104. A organização preocupa-se em dar formação aos seus colaboradores.					
105. A organização sabe adequar a formação às necessidades dos seus colaboradores.					
106. As chefias são a favor de uma gestão participativa.					
107. As chefias procuram que os seus subordinados obtenham novos conhecimentos.					

*Obrigada pela sua colaboração!*

## Anexo II – Análise dos resultados

### 1. Primeira ACP: comunicação interna

#### 1.1. Análise descritiva dos itens de input

	Mean	Std. Deviation	N
87. A organização transmite claramente quais os objetivos e metas da mesma.	4,061	,6502	198
88. O seu departamento funciona em função dos objetivos e metas impostas pela empresa.	4,005	,6871	198
89. A sua chefia transmite claramente quais os objetivos e metas da organização.	3,970	,6677	198
90. A sua função é ajustável relativamente aos objetivos e metas da empresa.	4,000	,7404	198
91. Partilha os mesmos valores e cultura da organização.	3,934	,7938	198
92. Identifica-se com os valores e cultura da organização.	3,833	,7982	198
93. A sua função funciona de acordo com os valores impostos pela empresa.	4,005	,7438	198
94. Os valores e a cultura da organização orientam as funções do seu dia-a-dia.	3,929	,6569	198
95. Tem conhecimento do futuro da empresa.	3,732	,8750	198
96. Os gestores de topo transmitem qual o rumo da empresa.	3,768	,7847	198
97. Conhece a atuação da organização no ambiente externo.	3,773	,7699	198

#### 1.2. Critério para a extração das componentes

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		<b>,889</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1724,003
	df	55
	Sig.	<b>,000</b>

- Critério de Kaiser: seleção das componentes com um valor próprio (Eigenvalue) superior à unidade. O valor próprio quantifica a parte da variância total que é explicada por cada componente.
- A percentagem da variância explicada: certos autores falam de reter as componentes necessárias para explicar mais de 70% da variância

total, contudo, uma solução que explique 60% é considerada satisfatória.

#### Communalities

	Initial	Extraction
87. A organização transmite claramente quais os objetivos e metas da mesma.	1,000	,757
88. O seu departamento funciona em função dos objetivos e metas impostas pela empresa.	1,000	,860
89. A sua chefia transmite claramente quais os objetivos e metas da organização.	1,000	,724
90. A sua função é ajustável relativamente aos objetivos e metas da empresa.	1,000	,705
91. Partilha os mesmos valores e cultura da organização.	1,000	,715
92. Identifica-se com os valores e cultura da organização.	1,000	,663
93. A sua função funciona de acordo com os valores impostos pela empresa.	1,000	,596
94. Os valores e a cultura da organização orientam as funções do seu dia-a-dia.	1,000	,580
95. Tem conhecimento do futuro da empresa.	1,000	,785
96. Os gestores de topo transmitem qual o rumo da empresa.	1,000	,784
97. Conhece a atuação da organização no ambiente externo.	1,000	,779

Extraction Method: Principal Component Analysis.

#### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
<b>1</b>	<b>6,686</b>	<b>60,783</b>	<b>60,783</b>	<b>6,686</b>	<b>60,783</b>	<b>60,783</b>	<b>4,223</b>	<b>38,394</b>	<b>38,394</b>
<b>2</b>	<b>1,261</b>	<b>11,466</b>	<b>72,249</b>	<b>1,261</b>	<b>11,466</b>	<b>72,249</b>	<b>3,724</b>	<b>33,855</b>	<b>72,249</b>
3	,742	6,743	78,993						
4	,508	4,620	83,613						
5	,402	3,651	87,264						
6	,377	3,423	90,687						
7	,293	2,662	93,349						
8	,261	2,375	95,724						
9	,213	1,938	97,662						
10	,138	1,252	98,915						
11	,119	1,085	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### 1.3. Construção do índice

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
87. A organização transmite claramente quais os objetivos e metas da mesma.	38,949	35,003	,646	,930
88. O seu departamento funciona em função dos objetivos e metas impostas pela empresa.	39,005	34,157	,718	,928
89. A sua chefia transmite claramente quais os objetivos e metas da organização.	39,040	33,958	,770	,926
90. A sua função é ajustável relativamente aos objetivos e metas da empresa.	39,010	33,452	,747	,926
91. Partilha os mesmos valores e cultura da organização.	39,076	32,497	,803	,924
92. Identifica-se com os valores e cultura da organização.	39,177	32,776	,764	,925
93. A sua função funciona de acordo com os valores impostos pela empresa.	39,005	33,660	,716	,928
94. Os valores e a cultura da organização orientam as funções do seu dia-a-dia.	39,081	34,521	,705	,928
95. Tem conhecimento do futuro da empresa.	39,278	33,369	,619	,933
96. Os gestores de topo transmitem qual o rumo da empresa.	39,242	32,682	,791	,924
97. Conhece a atuação da organização no ambiente externo.	39,237	33,603	,695	,929

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,933	11

## 2. Segunda ACP: Práticas de Recursos Humanos

### 2.1. Análise descritiva dos itens de input

	Mean	Std. Deviation	N
98. O recrutamento de novos colaboradores é adequado à organização.	3,980	,7050	198
99. A organização preocupa-se em contratar as pessoas corretas para as funções a desempenhar.	3,894	,7293	198
100. O processo de recrutamento e seleção é o mais adequado.	3,869	,8079	198
101. Os gestores de topo possuem conhecimento das necessidades dos seus subordinados.	3,980	,7193	198
102. A organização aposta na sua formação e no seu desenvolvimento.	3,914	,6590	198
103. As chefias são uma fonte de motivação.	3,914	,8416	198
104. A organização preocupa-se em dar formação aos seus colaboradores.	3,995	,6721	198
105. A organização sabe adequar a formação às necessidades dos seus colaboradores.	3,944	,6145	198
106. As chefias são a favor de uma gestão participativa.	3,793	,5897	198
107. As chefias procuram que os seus subordinados obtenham novos conhecimentos.	4,010	,5425	198

### 2.2. Critério para a extração das componentes

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		<b>,826</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1212,189
	df	45
	Sig.	<b>,000</b>

- Critério de Kaiser: seleção das componentes com um valor próprio (Eigenvalue) superior à unidade. O valor próprio quantifica a parte da variância total que é explicada por cada componente.

- A percentagem da variância explicada: certos autores falam de reter as componentes necessárias para explicar mais de 70% da variância total, contudo, uma solução que explique 60% é considerada satisfatória.

### Communalities

	Initial	Extraction
98. O recrutamento de novos colaboradores é adequado à organização.	1,000	,731
99. A organização preocupa-se em contratar as pessoas corretas para as funções a desempenhar.	1,000	,778
100. O processo de recrutamento e seleção é o mais adequado.	1,000	,804
101. Os gestores de topo possuem conhecimento das necessidades dos seus subordinados.	1,000	,688
102. A organização aposta na sua formação e no seu desenvolvimento.	1,000	,643
103. As chefias são uma fonte de motivação.	1,000	,654
104. A organização preocupa-se em dar formação aos seus colaboradores.	1,000	,675
105. A organização sabe adequar a formação às necessidades dos seus colaboradores.	1,000	,575
106. As chefias são a favor de uma gestão participativa.	1,000	,476
107. As chefias procuram que os seus subordinados obtenham novos conhecimentos.	1,000	,638

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,520	55,204	55,204	5,520	55,204	55,204	3,645	36,445	36,445
2	1,142	11,422	66,626	1,142	11,422	66,626	3,018	30,181	66,626
3	,782	7,819	74,446						
4	,635	6,347	80,792						
5	,557	5,573	86,365						
6	,403	4,033	90,398						
7	,333	3,335	93,733						
8	,269	2,694	96,427						
9	,228	2,281	98,708						
10	,129	1,292	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### 2.3. Construção do Índice

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
98. O recrutamento de novos colaboradores é adequado à organização.	35,313	21,110	,717	,895
99. A organização preocupa-se em contratar as pessoas corretas para as funções a desempenhar.	35,399	21,378	,643	,900
100. O processo de recrutamento e seleção é o mais adequado.	35,424	20,601	,681	,898
101. Os gestores de topo possuem conhecimento das necessidades dos seus subordinados.	35,313	20,775	,756	,892
102. A organização aposta na sua formação e no seu desenvolvimento.	35,379	21,374	,729	,895
103. As chefias são uma fonte de motivação.	35,379	20,480	,664	,900
104. A organização preocupa-se em dar formação aos seus colaboradores.	35,298	21,642	,664	,898
105. A organização sabe adequar a formação às necessidades dos seus colaboradores.	35,348	22,035	,665	,899
106. As chefias são a favor de uma gestão participativa.	35,500	22,627	,584	,903
107. As chefias procuram que os seus subordinados obtenham novos conhecimentos.	35,283	22,783	,612	,902

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,907	10

### 3. Terceira ACP: Orientação para o Mercado

#### 3.1. Análise descritiva dos itens de input

##### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
64. O nosso compromisso de satisfazer as necessidades do cliente é constantemente monitorizado	4,086	,6817	198
65. Os nossos objetivos e estratégias são definidos em função da satisfação das necessidades dos clientes.	3,975	,6866	198
66. As estratégias são definidas em função do conhecimento que temos dos clientes.	3,914	,7388	198
67. As estratégias são definidas tendo como objetivo criar mais valores para o cliente.	3,985	,7299	198
68. A empresa avalia sistematicamente e frequentemente o grau de satisfação dos clientes.	3,949	,7318	198
69. O serviço pós venda é considerado como muito importante e avaliado com frequência.	3,914	,7108	198
70. Conseguimos responder rapidamente às ações desenvolvidas pelos nossos concorrentes.	3,960	,6517	198
71. A gestão de topo analisa com frequência os pontos fortes e fracos dos nossos concorrentes.	4,020	,6831	198
72. Os clientes são segmentados de acordo com as nossas vantagens competitivas.	3,970	,6974	198
73. A equipa de venda partilha com as demais áreas dentro da empresa informações sobre as estratégias dos nossos concorrentes.	3,975	,6866	198
74. Os gestores de topo visitam com frequência os nossos atuais potenciais clientes.	3,874	,8304	198
75. A informação sobre os clientes é livremente partilhada na empresa.	3,934	,7271	198
76. As diferentes funções/departamentos estão devidamente integrados com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes.	3,899	,6606	198
77. Todas as funções/departamentos contribuem na criação de valor para clientes.	3,904	,6095	198
78. As unidades de negócio/ departamento partilham os recursos necessários para a criação de valor aos clientes.	3,864	,6345	198
79. O tempo necessário para a empresa introduzir um novo produto ou serviço no mercado, é inferior ao de um ano atrás.	3,990	,7606	198
80. O tempo de resposta da empresa às reclamações de clientes é inferior ao de um ano atrás.	4,005	,8697	198
81. O grau de satisfação dos clientes em relação aos produtos ou serviços da empresa é superior ao de um ano atrás.	3,859	,7474	198
82. O grau de satisfação dos fornecedores na sua relação com a empresa é superior ao de um ano atrás.	3,859	,7406	198
83. O número de sugestões propostas pelos colaboradores é superior quando comparado com o ano anterior.	3,722	,6117	198
84. O número de sugestões propostas pelos colaboradores é superior quando comparado com o ano anterior.	3,778	,6381	198
85. O número de horas de formação por colaborador é superior quando comparado com o ano anterior.	3,848	,6023	198

86. O valor do investimento feito pela empresa em tecnologia e processamento de informação é superior ao ano anterior.	3,859	,7541	198
--	-------	-------	-----

### 3.2. Critério para a extração das componentes

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		<b>,916</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4458,039
	df	253
	Sig.	<b>,000</b>

- Critério de Kaiser: seleção das componentes com um valor próprio (Eigenvalue) superior à unidade. O valor próprio quantifica a parte da variância total que é explicada por cada componente.
- A percentagem da variância explicada: certos autores falam de reter as componentes necessárias para explicar mais de 70% da variância total, contudo, uma solução que explique 60% é considerada satisfatória.

<b>Communalities</b>	Initial	Extraction
64. O nosso compromisso de satisfazer as necessidades do cliente é constantemente monitorizado	1,000	,774
65. Os nossos objetivos e estratégias são definidos em função da satisfação das necessidades dos clientes.	1,000	,802
66. As estratégias são definidas em função do conhecimento que temos dos clientes.	1,000	,858
67. As estratégias são definidas tendo como objetivo criar mais valores para o cliente.	1,000	,731
68. A empresa avalia sistematicamente e frequentemente o grau de satisfação dos clientes.	1,000	,676
69. O serviço pós venda é considerado como muito importante e avaliado com frequência.	1,000	,704
70. Conseguimos responder rapidamente às ações desenvolvidas pelos nossos concorrentes.	1,000	,738
71. A gestão de topo analisa com frequência os pontos fortes e fracos dos nossos concorrentes.	1,000	,753
72. Os clientes são segmentados de acordo com as nossas vantagens competitivas.	1,000	,638
73. A equipa de venda partilha com as demais áreas dentro da empresa informações sobre as estratégias dos nossos concorrentes.	1,000	,764

74. Os gestores de topo visitam com frequência os nossos atuais potenciais clientes.	1,000	,581
75. A informação sobre os clientes é livremente partilhada na empresa.	1,000	,710
76. As diferentes funções/departamentos estão devidamente integrados com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes.	1,000	,732
77. Todas as funções/departamentos contribuem na criação de valor para clientes.	1,000	,741
78. As unidades de negócio/ departamento partilham os recursos necessários para a criação de valor aos clientes.	1,000	,696
79. O tempo necessário para a empresa introduzir um novo produto ou serviço no mercado, é inferior ao de um ano atrás.	1,000	,708
80. O tempo de resposta da empresa às reclamações de clientes é inferior ao de um ano atrás.	1,000	,754
81. O grau de satisfação dos clientes em relação aos produtos ou serviços da empresa é superior ao de um ano atrás.	1,000	,816
82. O grau de satisfação dos fornecedores na sua relação com a empresa é superior ao de um ano atrás.	1,000	,657
83. O número de sugestões propostas pelos colaboradores é superior quando comparado com o ano anterior.	1,000	,522
84. O número de sugestões propostas pelos colaboradores é superior quando comparado com o ano anterior.	1,000	,564
85. O número de horas de formação por colaborador é superior quando comparado com o ano anterior.	1,000	,565
86. O valor do investimento feito pela empresa em tecnologia e processamento de informação é superior ao ano anterior.	1,000	,669

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	13,011	56,568	56,568	13,011	56,568	56,568	6,105	26,544	26,544
2	1,992	8,661	65,228	1,992	8,661	65,228	5,527	24,030	50,574
3	1,151	5,005	70,233	1,151	5,005	70,233	4,522	19,659	70,233
4	,969	4,211	74,444						
5	,837	3,638	78,082						
6	,736	3,198	81,280						
7	,569	2,475	83,755						
8	,472	2,054	85,809						
9	,415	1,803	87,611						
10	,412	1,790	89,402						
11	,340	1,479	90,880						
12	,309	1,344	92,224						
13	,300	1,306	93,530						
14	,269	1,171	94,701						
15	,215	,933	95,634						
16	,199	,866	96,500						
17	,184	,799	97,299						
18	,144	,627	97,926						
19	,122	,530	98,456						
20	,119	,519	98,974						
21	,095	,412	99,386						
22	,076	,332	99,719						
23	,065	,281	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### 3.3. Construção do Índice

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
64. O nosso compromisso de satisfazer as necessidades do cliente é constantemente monitorizado	86,056	134,053	,727	,961
65. Os nossos objetivos e estratégias são definidos em função da satisfação das necessidades dos clientes.	86,167	133,947	,728	,961
66. As estratégias são definidas em função do conhecimento que temos dos clientes.	86,227	132,156	,782	,961
67. As estratégias são definidas tendo como objetivo criar mais valores para o cliente.	86,157	134,001	,678	,962
68. A empresa avalia sistematicamente e frequentemente o grau de satisfação dos clientes.	86,192	134,004	,676	,962
69. O serviço pós venda é considerado como muito importante e avaliado com frequência.	86,227	133,831	,709	,962
70. Conseguimos responder rapidamente às ações desenvolvidas pelos nossos concorrentes.	86,182	133,368	,810	,961
71. A gestão de topo analisa com frequência os pontos fortes e fracos dos nossos concorrentes.	86,121	132,858	,804	,961
72. Os clientes são segmentados de acordo com as nossas vantagens competitivas.	86,172	133,717	,731	,961
73. A equipa de venda partilha com as demais áreas dentro da empresa informações sobre as estratégias dos nossos concorrentes.	86,167	132,708	,810	,961
74. Os gestores de topo visitam com frequência os nossos atuais potenciais clientes.	86,268	133,700	,604	,963
75. A informação sobre os clientes é livremente partilhada na empresa.	86,207	132,490	,775	,961
76. As diferentes funções/departamentos estão devidamente integrados com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes.	86,242	133,017	,823	,961

77. Todas as funções/departamentos contribuem na criação de valor para clientes.	86,237	134,091	,817	,961
78. As unidades de negócio/departamento partilham os recursos necessários para a criação de valor aos clientes.	86,278	133,775	,805	,961
79. O tempo necessário para a empresa introduzir um novo produto ou serviço no mercado, é inferior ao de um ano atrás.	86,152	133,053	,704	,962
80. O tempo de resposta da empresa às reclamações de clientes é inferior ao de um ano atrás.	86,136	131,479	,690	,962
81. O grau de satisfação dos clientes em relação aos produtos ou serviços da empresa é superior ao de um ano atrás.	86,283	131,991	,783	,961
82. O grau de satisfação dos fornecedores na sua relação com a empresa é superior ao de um ano atrás.	86,283	132,651	,750	,961
83. O número de sugestões propostas pelos colaboradores é superior quando comparado com o ano anterior.	86,419	136,752	,620	,962
84. O número de sugestões propostas pelos colaboradores é superior quando comparado com o ano anterior.	86,364	135,623	,670	,962
85. O número de horas de formação por colaborador é superior quando comparado com o ano anterior.	86,293	137,498	,576	,963
86. O valor do investimento feito pela empresa em tecnologia e processamento de informação é superior ao ano anterior.	86,283	136,519	,505	,964

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,963	23

## 4. Quarta ACP: Felicidade Organizacional

### 4.1. Análise descritiva dos itens de input

#### Descriptive Statistics

	Std.		N
	Mean	Deviation	
7. Tem um bom ambiente de trabalho	4,116	,7207	198
8. Os meus colegas têm energia, estão envolvidos com a organização e são bons profissionais	4,030	,6365	198
9. Existe um bom espírito de equipa na organização	4,056	,7067	198
10. Existe humor no dia-a-dia	4,005	,7772	198
11. A comunicação na organização é fácil	3,753	,7833	198
12. Tenho bons meios e ferramentas para realizar o meu trabalho	3,985	,6085	198
13. Considero os meus colegas como amigos	4,066	,6536	198
14. Sou reconhecido pelo meu mérito	3,879	,8095	198
15. Sou respeitado como indivíduo e pelo trabalho que desenvolvo	4,010	,6833	198
16. A organização mostra confiança no meu trabalho	3,975	,7012	198
17. A organização é justa e honesta	3,995	,7506	198
18. A organização permite desenvolver-me como pessoa e profissionalmente	4,086	,6590	198
19. A organização permite-me aprender continuamente	4,066	,6457	198
20. A organização permite-me ter novos desafios	4,025	,6641	198
21. Tenho autonomia e responsabilidade	3,975	,7084	198
22. Tenho a possibilidade de contribuir para a estratégia da organização	3,874	,7734	198
23. A organização permite-me ser empreendedor e pró ativo	3,848	,6663	198
24. O tempo que tenho para a partilha de opiniões e tomada de decisões é suficiente	3,864	,7449	198
25. A organização permite-me a rotação de funções	3,197	1,2531	198
26. As condições financeiras (salário + outros benefícios) praticados pela organização no geral são boas	3,737	,8008	198
27. A organização permite-me fazer o que gosto	3,970	,7047	198
28. Estou realizado pois sinto que sou útil à organização	3,843	,6765	198
29. A organização tem trabalhos e projetos	3,874	,8056	198
30. A organização tem processos de trabalho bem organizados	3,768	,7312	198
31. A organização dá-me estabilidade e segurança	3,995	,7231	198
32. A organização é inovadora e promove a inovação	3,944	,7139	198
33. Todos os colaboradores conhecem e partilham a visão da organização	3,929	,6945	198
34. A direção dá a conhecer a todos os colaboradores os objetivos da organização	3,934	,7058	198
35. Os chefes promovem o bem-estar dos seus colaboradores	3,949	,6024	198
36. Sinto-me envolvido(a) com os valores da organização	3,843	,6135	198
37. A liderança de topo é verdadeira e inspiradora	3,934	,6913	198
38. Tenho o apoio que necessito da direção	3,823	,6864	198
39. Procuro fazer a diferença através das excelências no desempenho	3,894	,6323	198

40. Procuo atingir os meus objetivos para que a organização possa atingir os seus objetivos	3,944	,6698	198
41. A organização estabelece objetivos bem definidos	3,919	,5906	198
42. Tenho equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	3,919	,6710	198
43. A organização permite-me cumprir a minha missão enquanto indivíduo (na família e na sociedade)	3,990	,6907	198
44. A organização tem preocupações de responsabilidade social	3,909	,6544	198

## 4.2. Critério para a extração das componentes

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		<b>,846</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	9043,394
	df	703
	Sig.	<b>,000</b>

- Critério de Kaiser: seleção das componentes com um valor próprio (Eigenvalue) superior à unidade. O valor próprio quantifica a parte da variância total que é explicada por cada componente.
- A percentagem da variância explicada: certos autores falam de reter as componentes necessárias para explicar mais de 70% da variância total, contudo, uma solução que explique 60% é considerada satisfatória.

### Communalities

	Initial	Extraction
7. Tem um bom ambiente de trabalho	1,000	,830
8. Os meus colegas têm energia, estão envolvidos com a organização e são bons profissionais	1,000	,837
9. Existe um bom espírito de equipa na organização	1,000	,831
10. Existe humor no dia-a-dia	1,000	,695
11. A comunicação na organização é fácil	1,000	,806
12. Tenho bons meios e ferramentas para realizar o meu trabalho	1,000	,755
13. Considero os meus colegas como amigos	1,000	,770
14. Sou reconhecido pelo meu mérito	1,000	,805
15. Sou respeitado como indivíduo e pelo trabalho que desenvolvo	1,000	,827
16. A organização mostra confiança no meu trabalho	1,000	,796
17. A organização é justa e honesta	1,000	,771
18. A organização permite desenvolver-me como pessoa e profissionalmente	1,000	,774
19. A organização permite-me aprender continuamente	1,000	,825
20. A organização permite-me ter novos desafios	1,000	,824
21. Tenho autonomia e responsabilidade	1,000	,777
22. Tenho a possibilidade de contribuir para a estratégia da organização	1,000	,809
23. A organização permite-me ser empreendedor e pró ativo	1,000	,763

24. O tempo que tenho para a partilha de opiniões e tomada de decisões é suficiente	1,000	,727
25. A organização permite-me a rotação de funções	1,000	,672
26. As condições financeiras (salário + outros benefícios) praticados pela organização no geral são boas	1,000	,814
27. A organização permite-me fazer o que gosto	1,000	,754
28. Estou realizado pois sinto que sou útil à organização	1,000	,841
29. A organização tem trabalhos e projetos	1,000	,847
30. A organização tem processos de trabalho bem organizados	1,000	,768
31. A organização dá-me estabilidade e segurança	1,000	,729
32. A organização é inovadora e promove a inovação	1,000	,767
33. Todos os colaboradores conhecem e partilham a visão da organização	1,000	,805
34. A direção dá a conhecer a todos os colaboradores os objetivos da organização	1,000	,740
35. Os chefes promovem o bem-estar dos seus colaboradores	1,000	,730
36. Sinto-me envolvido(a) com os valores da organização	1,000	,670
37. A liderança de topo é verdadeira e inspiradora	1,000	,706
38. Tenho o apoio que necessito da direção	1,000	,728
39. Procuo fazer a diferença através das excelências no desempenho	1,000	,776
40. Procuo atingir os meus objetivos para que a organização possa atingir os seus objetivos	1,000	,632
41. A organização estabelece objetivos bem definidos	1,000	,679
42. Tenho equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	1,000	,657
43. A organização permite-me cumprir a minha missão enquanto indivíduo (na família e na sociedade)	1,000	,635
44. A organização tem preocupações de responsabilidade social	1,000	,718

Extraction Method: Principal Component Analysis.

#### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	18,865	49,645	49,645	18,865	49,645	49,645	8,446	22,226	22,226
2	3,516	9,254	58,899	3,516	9,254	58,899	6,021	15,845	38,070
3	2,358	6,204	65,103	2,358	6,204	65,103	6,007	15,807	53,877
4	1,579	4,156	69,259	1,579	4,156	69,259	4,605	12,117	65,994
5	1,456	3,832	73,091	1,456	3,832	73,091	2,626	6,911	72,905
6	<b>1,117</b>	<b>2,939</b>	<b>76,030</b>	<b>1,117</b>	<b>2,939</b>	<b>76,030</b>	<b>1,187</b>	<b>3,125</b>	<b>76,030</b>
7	,989	2,603	78,633						
8	,908	2,390	81,023						
9	,705	1,856	82,879						
10	,628	1,653	84,532						
11	,573	1,508	86,041						
12	,496	1,304	87,345						
13	,460	1,211	88,556						
14	,414	1,090	89,646						
15	,401	1,055	90,701						
16	,363	,954	91,655						

17	,355	,935	92,590					
18	,329	,867	93,457					
19	,319	,841	94,298					
20	,264	,694	94,991					
21	,254	,668	95,659					
22	,207	,545	96,204					
23	,181	,477	96,681					
24	,173	,454	97,135					
25	,156	,410	97,546					
26	,152	,400	97,945					
27	,122	,321	98,267					
28	,118	,310	98,577					
29	,100	,264	98,841					
30	,088	,232	99,073					
31	,071	,188	99,261					
32	,067	,175	99,436					
33	,058	,151	99,587					
34	,046	,122	99,709					
35	,040	,106	99,815					
36	,027	,070	99,885					
37	,024	,063	99,947					
38	,020	,053	100,000					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### 4.3. Construção do Índice

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
7. Tem um bom ambiente de trabalho	219,308	747,605	,589	,978
8. Os meus colegas têm energia, estão envolvidos com a organização e são bons profissionais	219,394	746,260	,709	,978
9. Existe um bom espírito de equipa na organização	219,369	746,934	,619	,978
10. Existe humor no dia-a-dia	219,419	744,092	,628	,978
11. A comunicação na organização é fácil	219,672	751,247	,453	,979
12. Tenho bons meios e ferramentas para realizar o meu trabalho	219,439	748,684	,669	,978
13. Considero os meus colegas como amigos	219,359	751,003	,556	,978

14. Sou reconhecido pelo meu mérito	219,545	738,615	,729	,978
15. Sou respeitado como indivíduo e pelo trabalho que desenvolvo	219,414	741,594	,787	,978
16. A organização mostra confiança no meu trabalho	219,449	742,726	,736	,978
17. A organização é justa e honesta	219,429	741,515	,716	,978
18. A organização permite desenvolver-me como pessoa e profissionalmente	219,338	747,129	,660	,978
19. A organização permite-me aprender continuamente	219,359	743,135	,789	,978
20. A organização permite-me ter novos desafios	219,399	744,759	,721	,978
21. Tenho autonomia e responsabilidade	219,449	745,416	,657	,978
22. Tenho a possibilidade de contribuir para a estratégia da organização	219,551	743,233	,652	,978
23. A organização permite-me ser empreendedor e pró ativo	219,576	743,606	,751	,978
24. O tempo que tenho para a partilha de opiniões e tomada de decisões é suficiente	219,561	742,796	,689	,978
25. A organização permite-me a rotação de funções	220,227	738,034	,466	,979
26. As condições financeiras (salário + outros benefícios) praticados pela organização no geral são boas	219,687	740,287	,698	,978
27. A organização permite-me fazer o que gosto	219,455	743,132	,721	,978
28. Estou realizado pois sinto que sou útil à organização	219,581	742,671	,765	,978
29. A organização tem trabalhos e projetos	219,551	739,376	,715	,978
30. A organização tem processos de trabalho bem organizados	219,657	743,455	,686	,978
31. A organização dá-me estabilidade e segurança	219,429	740,693	,765	,978
32. A organização é inovadora e promove a inovação	219,480	743,733	,696	,978
33. Todos os colaboradores conhecem e partilham a visão da organização	219,495	741,480	,777	,978
34. A direção dá a conhecer a todos os colaboradores os objetivos da organização	219,490	746,231	,638	,978
35. Os chefes promovem o bem-estar dos seus colaboradores	219,475	748,545	,680	,978
36. Sinto-me envolvido(a) com os valores da organização	219,581	745,311	,766	,978

37. A liderança de topo é verdadeira e inspiradora	219,490	752,637	,480	,979
38. Tenho o apoio que necessito da direção	219,601	748,942	,583	,978
39. Procuo fazer a diferença através das excelências no desempenho	219,530	753,083	,514	,978
40. Procuo atingir os meus objetivos para que a organização possa atingir os seus objetivos	219,480	747,012	,652	,978
41. A organização estabelece objetivos bem definidos	219,505	750,383	,637	,978
42. Tenho equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	219,505	745,997	,679	,978
43. A organização permite-me cumprir a minha missão enquanto indivíduo (na família e na sociedade)	219,434	745,161	,681	,978
44. A organização tem preocupações de responsabilidade social	219,515	745,216	,719	,978
45. Desempenho a minha função com gosto	219,449	741,558	,684	,978
46. Sinto que tenho autonomia e responsabilidade no desempenho da minha função	219,525	742,728	,670	,978
47. Tenho os recursos necessários para o desempenho da minha função	219,434	747,658	,607	,978
48. Desempenho uma função na minha área de formação	219,763	743,644	,510	,979
49. A organização permite-me ter novos desafios na minha função ou numa outra	219,399	752,434	,441	,979
50. A minha função permite-me desenvolver como pessoa e profissional	219,535	744,940	,660	,978
51. A minha função permite-me aprender continuamente	219,606	742,179	,718	,978
52. A minha função permite-me estar envolvido na estratégia da organização	219,359	743,114	,713	,978
53. Sou reconhecido pelo mérito que tenho no desenvolvimento da função que desempenho	219,434	741,881	,746	,978
54. A minha função permite sentir-me respeitado como indivíduo	219,439	742,237	,748	,978
55. Existe um bom espírito de equipa na organização e bom desempenho da minha função	219,551	746,117	,649	,978
56. A organização tem um bom ambiente de trabalho que me ajuda no desempenho da minha função	219,515	742,373	,731	,978

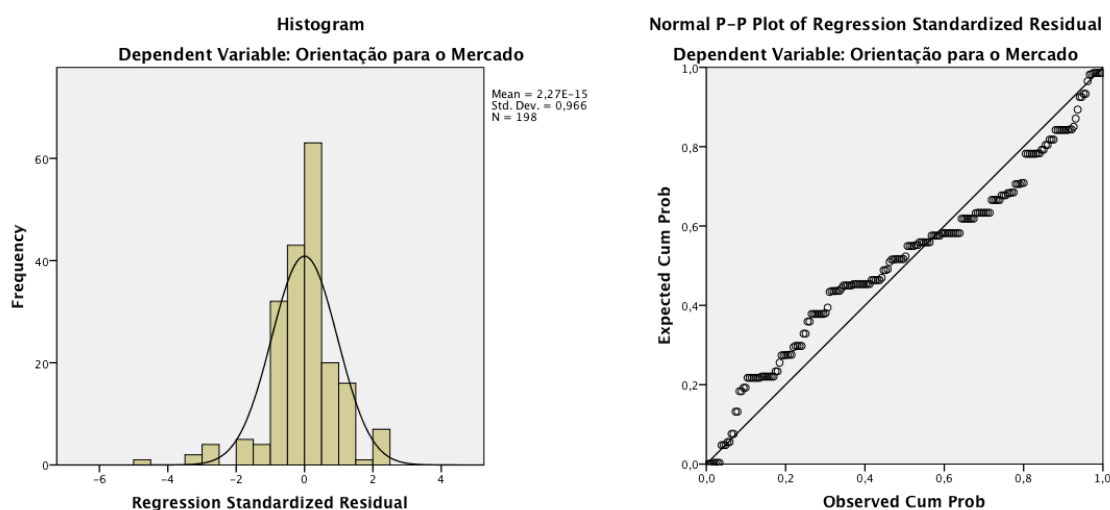
57. A maior parte dos meus colegas estão motivados no desempenho da sua função	219,540	747,173	,613	,978
58. Existe boa integração entre os vários departamentos, o que me permite desempenhar com êxito a minha função	219,480	743,784	,655	,978
59. As minhas condições financeiras são justas para a função que desempenho	219,449	744,452	,738	,978
60. Os objetivos definidos para a minha função são claros e justos	219,485	740,596	,752	,978
61. Procuo atingir, sempre, os objetivos definidos para a minha função	219,480	742,860	,750	,978
62. Desempenhar devidamente a minha função é importante para que a organização atinja os seus objetivos globais	219,535	744,067	,705	,978
63. Considero que a minha função é útil para a organização	219,581	747,534	,631	,978

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
<b>,979</b>	<b>57</b>

## 5. Primeiro Modelo de Regressão: Componentes que mais influenciam a variação da orientação para o Mercado

### 5.1. Validação dos pressupostos subjacentes ao modelo



### 5.2. Coeficientes de regressão

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,886a	,785	,770	,25183	1,964

a. Predictors: (Constant), Felicidade Organizacional, Estratégia da Empresa, Desenvolvimento\_Pessoal, Cultura Organizacional, Recrutamento e Seleção, Autonomia\_empresa, Formação e Desenvolvimento Pessoal, Missão e Valores, Responsabilidade Social, Chefias e Liderança, Ambiente de Trabalho, Realização Pessoal, Desempenho\_Funcional

b. Dependent Variable: Orientação para o Mercado

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	42,698	13	3,284	<b>51,789</b>	<b>,000b</b>
	Residual	11,669	184	,063		
	Total	54,367	197			

a. Dependent Variable: Orientação para o Mercado

b. Predictors: (Constant), Felicidade Organizacional, Estratégia da Empresa, Desenvolvimento\_Pessoal, Cultura Organizacional, Recrutamento e Seleção, Autonomia\_empresa, Formação e Desenvolvimento Pessoal, Missão e Valores, Responsabilidade Social, Chefias e Liderança, Ambiente de Trabalho, Realização Pessoal, Desempenho\_Funcional

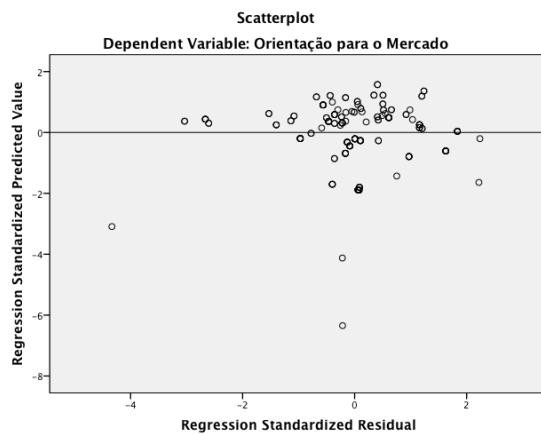
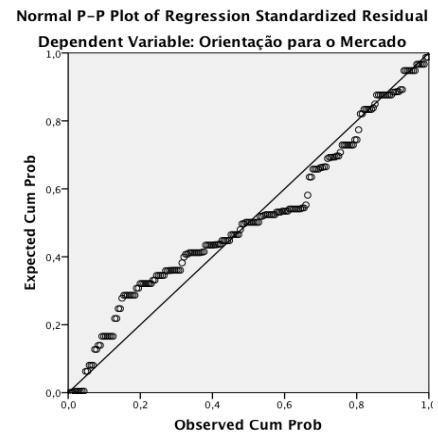
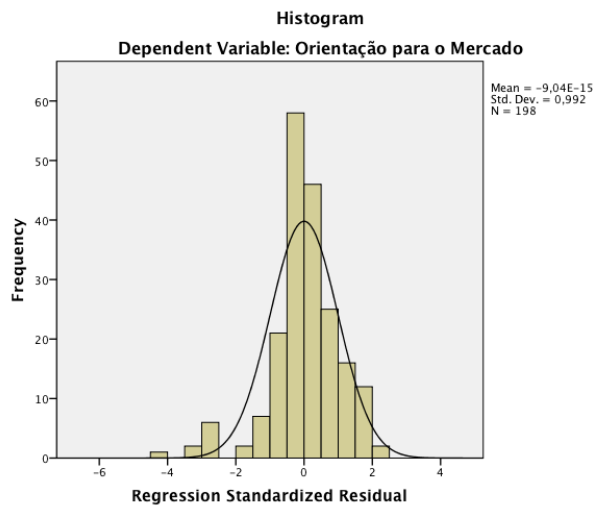
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)	,064	,171		,376	,708					
Cultura Organizacional	,398	,054	<b>,442</b>	<b>7,322</b>	<b>,000</b>	,746	,475	,250	,320	3,124
Estratégia da Empresa	-,007	,040	-,009	-,165	,869	,524	-,012	-,006	,376	2,658
Formação e Desenvolvimento Pessoal	,167	,060	<b>,163</b>	<b>2,768</b>	<b>,006</b>	,722	,200	,095	,335	2,982
Recrutamento e Seleção	-,115	,046	-,145	-2,490	,014	,593	-,181	-,085	,345	2,896
Ambiente de Trabalho	-,074	,091	-,081	-,807	,421	,524	-,059	-,028	,116	8,647
Chefias e Liderança	-,105	,078	-,104	-1,347	,180	,682	-,099	-,046	,197	5,084
Realização Pessoal	,111	,090	,115	1,235	,218	,717	,091	,042	,134	7,490
Responsabilidade Social	,057	,057	,067	,998	,320	,495	,073	,034	,260	3,852
Missão e Valores	,087	,066	,099	1,326	,187	,643	,097	,045	,208	4,816
Desempenho_Funcional	,240	,095	,260	2,530	,012	,785	,183	,086	,111	9,049
Desenvolvimento_Pessoal	,075	,064	,089	1,166	,245	,598	,086	,040	,198	5,046
Autonomia_empresa	,039	,047	,053	,831	,407	,557	,061	,028	,291	3,441
Felicidade Organizacional	,104	,333	,096	,311	,756	,780	,023	,011	,012	81,869

a. Dependent Variable: Orientação para o Mercado

## 6. Segundo Modelo de Regressão Linear: Efeito das Práticas de Recursos Humanos, da Comunicação Interna e da Felicidade Organizacional na Orientação para o Mercado

### 6.1. Validação dos pressupostos subjacentes ao modelo



### 6.2. Coeficientes de regressão

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,858a	,737	,732	,27172	1,851

a. Predictors: (Constant), Felicidade Organizacional, Comunicação Interna, Práticas de Recursos Humanos

b. Dependent Variable: Orientação para o Mercado

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	40,043	3	13,348	<b>180,786</b>	<b>,000b</b>
	Residual	14,323	194	,074		
	Total	54,367	197			

a. Dependent Variable: Orientação para o Mercado

b. Predictors: (Constant), Felicidade Organizacional, Comunicação Interna, Práticas de Recursos Humanos

### Coefficients<sup>a</sup>

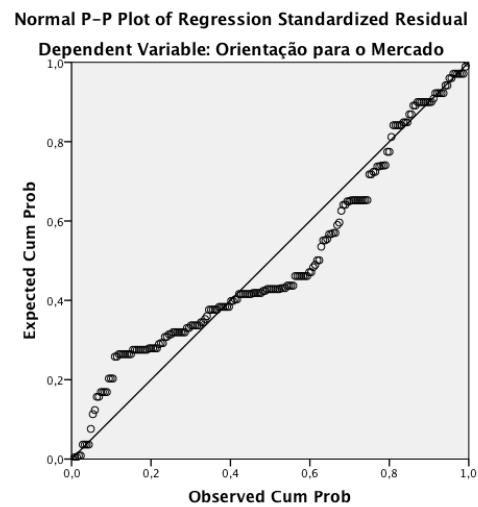
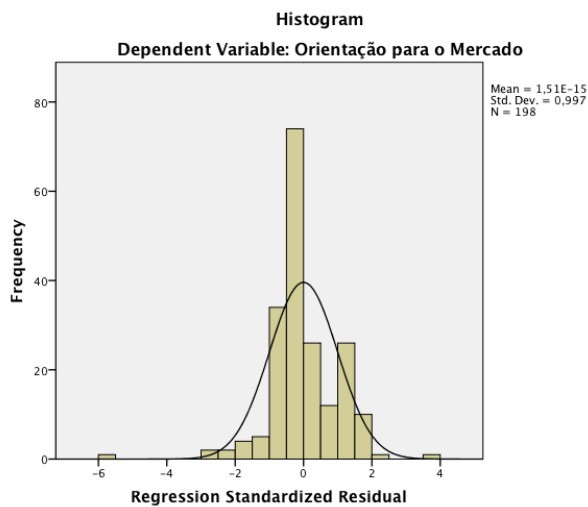
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
	(Constant)	.078	.167				.466	.642		
Práticas de Recursos Humanos	.102	.067	.099	1,525	.129	.736	.109	.056	.321	3,117
Comunicação Interna	.357	.045	.393	7,895	.000	.729	.493	.291	.549	1,821
Felicidade Organizacional	.522	.063	.484	8,303	.000	.780	.512	.306	.400	2,503

a. Dependent Variable: Orientação para o Mercado

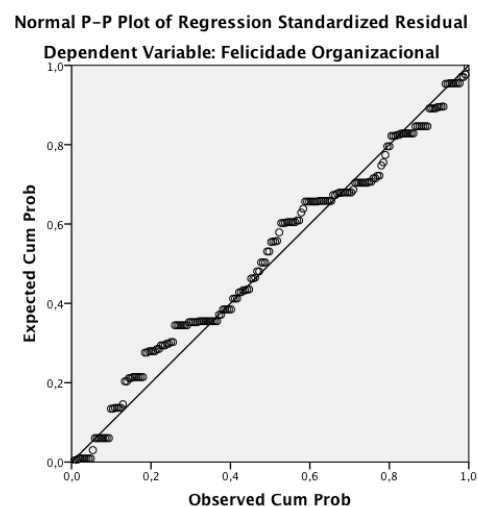
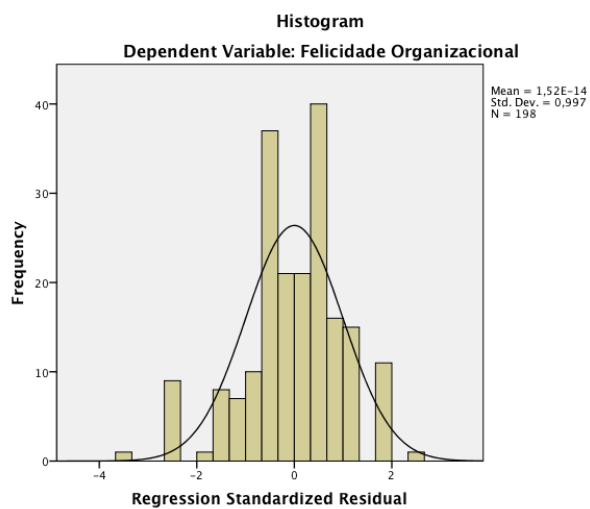
## 7. Modelo de Mediação da Felicidade Organizacional na relação entre o Endomarketing e a Orientação para o Mercado

### 7.1. Validação dos pressupostos subjacentes ao modelo

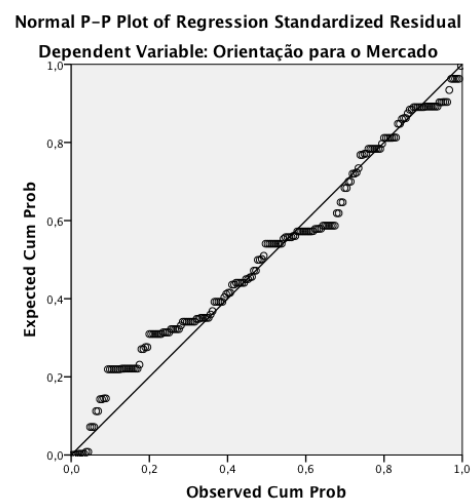
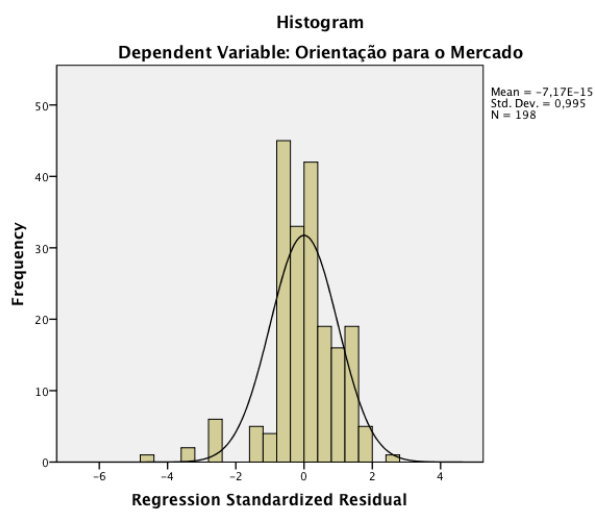
**Primeira etapa:** testar o efeito do endomarketing (variável independente) na orientação para o mercado (variável dependente).



**Segunda etapa:** testar o efeito do endomarketing (variável independente) na felicidade organizacional (variável dependente).



**Terceira etapa:** testar o efeito da felicidade organizacional (variável independente) na orientação para o mercado (variável dependente).



**Quarta etapa:** efeito do endomarketing na orientação para o Mercado quando mediado pela felicidade organizacional

## 7.2. Coeficientes de regressão

**Primeira etapa:** testar o efeito do endomarketing (variável independente) na orientação para o mercado (variável dependente).

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,801 <sup>a</sup>	,642	,640	,31511	1,744

a. Predictors: (Constant), Endomarketing

b. Dependent Variable: Orientação para o Mercado

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34,905	1	34,905	351,516	,000 <sup>b</sup>
	Residual	19,462	196	,099		
	Total	54,367	197			

a. Dependent Variable: Orientação para o Mercado

b. Predictors: (Constant), Endomarketing

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	,606	,178		3,403	,001					
	Endomarketing	,845	,045	,801	18,749	,000	,801	,801	,801	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Orientação para o Mercado

**Segunda etapa:** testar o efeito do endomarketing (variável independente) na felicidade organizacional (variável dependente).

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,721 <sup>a</sup>	,520	,517	,33850	2,547

a. Predictors: (Constant), Endomarketing

b. Dependent Variable: Felicidade Organizacional

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24,311	1	24,311	212,171	,000 <sup>b</sup>
	Residual	22,458	196	,115		
	Total	46,769	197			

a. Dependent Variable: Felicidade Organizacional

b. Predictors: (Constant), Endomarketing

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,155	,191		6,036	,000				1,000	1,000
	Endomarketing	,705	,048	,721	14,566	,000	,721	,721	,721	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Felicidade Organizacional

**Terceira etapa:** testar o efeito da felicidade organizacional (variável independente) na orientação para o mercado (variável dependente).

**Quarta etapa:** efeito do endomarketing na orientação para o Mercado quando mediado pela felicidade organizacional

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,853 <sup>a</sup>	,727	,724	,27592	1,819

a. Predictors: (Constant), Felicidade Organizacional, Endomarketing

b. Dependent Variable: Orientação para o Mercado

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39,522	2	19,761	259,568	,000 <sup>b</sup>
	Residual	14,845	195	,076		
	Total	54,367	197			

a. Dependent Variable: Orientação para o Mercado

b. Predictors: (Constant), Felicidade Organizacional, Endomarketing

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	,083	,170		,486	,627					
	Endomarketing	,525	,057	,498	9,223	,000	,801	,551	,345	,480	2,083
	Felicidade Organizacional	,453	,058	,421	7,788	,000	,780	,487	,291	,480	2,083

a. Dependent Variable: Orientação para o Mercado