



**Faculdade de Economia**  
Universidade de Coimbra

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

**O EFEITO DO MARKETING INTERNO NO ENVOLVIMENTO E  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E A INFLUÊNCIA DESTES  
NA SATISFAÇÃO E DESEMPENHO INDIVIDUAL.  
*O CASO DO BANCO COMERCIAL PORTUGUÊS SA.***

Catarina Órfão

COIMBRA, 2010





**O EFEITO DO MARKETING INTERNO NO ENVOLVIMENTO E  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E A INFLUÊNCIA DESTES NA  
SATISFAÇÃO E DESEMPENHO INDIVIDUAL.**

*O CASO DO BANCO COMERCIAL PORTUGUÊS SA.*

Catarina Órfão

Dissertação de Mestrado em Estratégia Empresarial, realizada sob a orientação da **Doutora Alzira Maria Ascensão Marques**, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG) do Instituto Politécnico de Leiria, instituição com a qual a FEUC estabeleceu um protocolo de cooperação, no âmbito do qual as aulas do referido mestrado decorreram nas instalações da ESTG.



COIMBRA, 2010



***À MINHA QUERIDA AVÓ***  
***AOS MEUS PAIS***



## **AGRADECIMENTOS**

A todas as pessoas que directa ou indirectamente me ajudaram a concluir esta tese com sucesso, o meu profundo agradecimento.

Aos meus Pais, por acreditarem em mim, por me apoiarem em todos os meus projectos e decisões, pelo estímulo e apoio incondicional desde a primeira hora, pela grande amizade com que sempre me ouviram e sensatez com que sempre me ajudaram. Sem o apoio deles, nada seria possível.

Aos meus amigos, a todos sem excepção, pois foi uma hábil tarefa de paciência manterem-se ao meu lado nesta caminhada. Obrigada Liliana, Olga, Pedro, Óscar, Tânia, Miguel R., Diana, Marina. Obrigada Ricardo P. Obrigada Xana.

Agradeço também ao BCP, empresa objecto deste estudo, pela disponibilidade e cooperação que demonstrou, pois sem este apoio a concretização do estudo empírico não seria possível. A todos os colaboradores do BCP que de alguma forma colaboraram respondendo ao questionário e em especial aos meus colegas de equipa, Obrigada.

Estou especialmente agradecida à Professora Doutora Alzira Maria Ascensão Marques pela sua vasta perspicácia, conhecimento e sugestões transmitidas durante a elaboração da dissertação. Agradeço ainda a sua hábil orientação, fundamentalmente pela sua valiosa paciência incansável, o seu apoio na superação dos diversos obstáculos, correcção, compreensão perante as dificuldades e disponibilidade sempre demonstrada.

A todos, um **MUITO OBRIGADA** e espero que se sintam tão orgulhosos de mim, como eu tenho orgulho em vos mencionar aqui.



## RESUMO

A situação do mundo actual desafia-nos a avivarmos valores universais, sem distinção de culturas, ou formas de pensar. Só assim poderemos contribuir para uma sociedade mais humanizada e um mundo melhor. A relação do indivíduo com a organização tem sido fonte de vários estudos por parte da Gestão, que procuram promover e incentivar o envolvimento do empregado com a empresa, de modo a alavancar a sua competitividade.

Neste contexto, surgiu a ideia do presente trabalho, que incidiu sobre o estudo do Marketing Interno e em que medida este afecta o Comprometimento Organizacional e o Desempenho Individual.

O tema comprometimento, actualmente, está vinculado à criação de vantagens competitivas para as organizações. Neste sentido, pode-se afirmar que as transformações no trabalho exigem uma mudança de atitude dos empregados, não só em relação à intensificação do ritmo de produção ou desenvolvimento de maior número de actividades, mas também, uma postura de maior comprometimento, participação e iniciativa.

A investigação empírica realizada focalizou-se numa empresa de prestação de serviços financeiros, o Banco Comercial Português SA. Incidiu, essencialmente, sobre a cultura da empresa e dos seus colaboradores. Com base na informação recolhida por questionário foram medidos os efeitos das Políticas de Marketing Interno no Comprometimento, na Confiança e no Desempenho dos colaboradores do BCP.

Os resultados desta investigação revelam que os colaboradores sentem-se confiantes com a instituição empregadora e conseguiu-se estabelecer uma relação positiva entre a Confiança e as políticas de marketing Interno. Por outro lado, a Confiança é o item que mais influencia o Comprometimento Organizacional, o que influencia também o Desempenho Individual.

**PALAVRAS-CHAVE:** MARKETING INTERNO, ENVOLVIMENTO, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL, DESEMPENHO INDIVIDUAL

## **ABSTRACT**

The world situation is challenging us to universal values alive, regardless of cultures or ways of thinking. Only thus can we contribute to a more humane society and a better world. The individual's relationship with the organization has been the source of several studies by the Administration, seeking to promote and encourage employee involvement with the company to leverage its competitiveness.

In this context, the idea of this work, we focused on Internal Marketing of the study and to what extent this affects the Individual Performance and Organizational Commitment.

The theme of commitment at present is linked to creation of competitive advantage for organizations. In this sense, it can be argued that changes in work require a change in attitude of employees, not only in relation to the increased rate of production or development of more activities, but also a posture of greater commitment, involvement and initiative.

The empirical study has focused on a company providing financial services, Banco Comercial Português SA. Focused mainly on the culture of the company and its employees. Based on information gathered by the questionnaire was measured the effects of policies on the Internal Marketing, Commitment, Confidence and Performance of the employees of BCP.

The results of this investigation reveal that employees feel confident with employers and managed to establish a positive relationship between trust and internal marketing policies. Furthermore, the trust is the item that most influences organizational commitment, which also influences the individual performance.

**KEY WORDS:** INTERNAL MARKETING, INVOLVEMENT, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, INDIVIDUAL PERFORMANCE

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo Conceptual .....	5
Figura 2: Elementos do <i>Pessoal-Mix</i> .....	21
Figura 3: Satisfação no Trabalho .....	37
Figura 4: Modelo Operacional .....	53
Figura 5: Distribuição da amostra por Distrito .....	63
Figura 6: Modelo de análise da Confiança .....	70
Figura 7: Modelo de análise do Comprometimento Organizacional .....	72
Figura 8: Modelo de análise do Comprometimento Afectivo .....	73
Figura 9: Modelo de análise do Comprometimento Instrumental .....	75
Figura 10: Modelo de análise do Comprometimento Normativo .....	76
Figura 11: Modelo de análise do Desempenho .....	77
Figura 12: Modelo de análise do Desempenho Comparado .....	78
Figura 13: Modelo de análise do Desempenho Individual .....	80

## LISTA DE SIGLAS

**BCP:** Banco Comercial Português S.A.

**B2B:** *Business to Business*

**B2C:** *Business to Consumer*

**B2E:** *Business to Employee*

**SGD:** Sistema de Gestão do Desempenho

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Conceitos do Comprometimento Organizacional .....	31
Quadro 2: Modelo de três componentes do Comprometimento.....	34
Quadro 3: Instrumentos para aferir o grau de Satisfação Global com o trabalho.....	39
Quadro 4: Factores que podem afectar o Desempenho no trabalho.....	46
Quadro 5: Escala de avaliação da Confiança .....	55
Quadro 6: Escala de avaliação das políticas de Marketing Interno .....	56
Quadro 7: Escala de medição da importância dos Incentivos e Recompensas .....	57
Quadro 8: Escala de avaliação do Comprometimento Organizacional .....	58
Quadro 9: Escala de avaliação do Desempenho Individual .....	59
Quadro 10: Distribuição por Sexo .....	62
Quadro 11: Distribuição por nível de Formação Académica .....	62
Quadro 12: Distribuição por antiguidade na Instituição .....	62
Quadro 13: Resumo dos resultados da Análise Factorial Exploratória .....	67
Quadro 14: Avaliação do Alfa de <i>Cronbach</i> .....	68
Quadro 15: Resultados da validade do Modelo de Medidas .....	68
Quadro 16: Resultados da Média e Desvio Padrão das variáveis analisadas .....	69
Quadro 17: Resultados da Regressão Múltipla: factores explicativos da Confiança .....	71
Quadro 18: Resultados da Regressão Múltipla: factores explicativos do Comprometimento Afectivo .....	73
Quadro 19: Resultados da Regressão Múltipla: factores explicativos do Comprometimento Instrumental .....	75
Quadro 20: Resultados da Regressão Múltipla: factores explicativos do Desempenho Comparado .....	79
Quadro 21: Resultados da Regressão Múltipla: factores explicativos do Desempenho Individual .....	81
Quadro 22: Resumo das Hipóteses Testadas .....	83

# ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	vii
RESUMO .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xi
LISTA DE SIGLAS .....	xi
ÍNDICE DE QUADROS .....	xii
ÍNDICE .....	xiii
<b>1 - APRESENTAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 – Contextualização da Investigação .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 - O Objecto e Objectivo do Estudo.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 - Estrutura da Dissertação .....</b>	<b>5</b>
<b>2 – REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. Marketing Interno .....</b>	<b>7</b>
2.1.1. - O conceito de Marketing Interno .....	8
2.1.2. - Ferramentas de Marketing Interno.....	12
2.1.3. - Especificidades do Marketing Interno .....	19
2.1.4. - Marketing-Mix ou seja Pessoal-Mix .....	20
<b>2.2. - Gestão Estratégica de Pessoas .....</b>	<b>21</b>
2.2.1. - Estratégias de Gestão de Pessoas e Valor Acrescentado .....	24
<b>2.3. - Envolvimento versus Comprometimento Organizacional.....</b>	<b>26</b>
2.3.1. - Envolvimento Organizacional .....	27
2.3.2. - Comprometimento Organizacional.....	27
<b>2.4. – Satisfação .....</b>	<b>35</b>
2.4.1. - A aferição do grau de satisfação global com o trabalho.....	38
2.4.2. - Efeitos e consequências da insatisfação .....	40
<b>2.5. – Confiança.....</b>	<b>41</b>
<b>2.6. - Desempenho Individual .....</b>	<b>45</b>
2.6.1. - Sistema de Gestão do Desempenho .....	47
<b>2.7. Conclusão.....</b>	<b>49</b>
<b>3 – QUADRO CONCEPTUAL E METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>50</b>
<b>3.1. – Enquadramento metodológico .....</b>	<b>50</b>
<b>3.2. – Questão e Objectivos da Investigação .....</b>	<b>51</b>
<b>3.3. – Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação .....</b>	<b>53</b>
<b>3.4. – Operacionalização das Variáveis .....</b>	<b>54</b>
3.4.1. – Confiança .....	54
3.4.2. – Políticas de Marketing Interno.....	56

3.4.3. – Comprometimento Organizacional.....	57
3.4.4. – Desempenho Individual .....	58
<b>3.5. - Recolha de dados .....</b>	<b>59</b>
3.5.1. - Escolha das técnicas.....	59
3.5.2. – Construção do questionário.....	60
3.5.3. – Caracterização da amostra: colaboradores do BCP respondentes.....	61
<b>3.6. – Metodologia de Análise das Variáveis.....</b>	<b>63</b>
<b>4 – RESULTADOS DO ESTUDO EMPÍRICO .....</b>	<b>66</b>
<b>4.1 – O Caso: Banco Comercial Português S.A. ....</b>	<b>66</b>
<b>4.2 – Estudo da Consistência e Validade do Modelo de Medidas .....</b>	<b>67</b>
4.2.1 – Análise Factorial exploratória.....	67
4.2.2 – Análise da consistência ou fiabilidade interna.....	68
<b>4.3 – Análise Descritiva .....</b>	<b>69</b>
<b>4.4 – Teste das Hipóteses de Investigação .....</b>	<b>70</b>
4.4.1. – A influência do Marketing Interno na Confiança.....	70
4.4.2. – Os Determinantes do Comprometimento Organizacional .....	72
4.4.3. – Os Antecedentes do Desempenho Individual .....	77
<b>4.5 – Discussão dos resultados.....</b>	<b>81</b>
<b>5 – CONCLUSÃO .....</b>	<b>84</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>89</b>
<b>ANEXO 1: Questionário .....</b>	<b>99</b>

# 1 - APRESENTAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO

Na comunidade empresarial é reconhecido, de modo generalizado, que as empresas confrontadas com um contexto altamente competitivo, resultante da globalização, da desregulamentação, do aumento da concorrência, de alterações do tipo de necessidades e do nível de exigências de clientes e de investidores, necessitam, para sobreviver e serem competitivas, de controlar os custos e de inovarem a nível de produtos, serviços e processos.

Neste contexto, tem-se acentuado a importância de recrutar e reter colaboradores competentes, motivados e capacitados para criarem soluções rápidas e adequadas a um mercado caracterizado por ser complexo e dinâmico.

Todavia, a globalização aliada à mudança dos estilos de vida explicam, significativamente, que o profissional de hoje não tenha as mesmas preferências e expectativas que no passado, ou seja, em determinados segmentos e níveis profissionais é-se muito mais exigente. Quer-se obviamente conciliar a vida pessoal com a profissional, ter um bom ambiente de trabalho, ter visão de carreira e uma avaliação de desempenho baseada no mérito.

Logicamente, as transformações que a sociedade moderna tem registado reflectem-se nas organizações contemporâneas e afectam directamente a atitude perante o trabalho dos colaboradores, nomeadamente o seu envolvimento e comprometimento para com a organização empregadora, dependendo deles a concretização dos objectivos estratégicos da organização e consequentemente a sua *performance*.

Perante a aceitação quase consensual de gestores e académicos da importância das pessoas nas organizações como factores de competitividade, tornou-se imperativo estudar este tema e actualizar a teoria e os modelos de gestão de recursos humanos. Consequentemente, emergem os conceitos de capital intelectual, de gestão da criatividade e de *coaching*. A gestão dos recursos humanos, gradualmente, dá lugar à gestão de pessoas, onde o envolvimento *versus* comprometimento se tem destacado e captado as atenções dos líderes.

É sobre esta temática que incide a investigação aqui apresentada. Pretende estudar o envolvimento e comprometimento organizacional com vista à compreensão das variáveis principais que explicam o comportamento humano no trabalho. Portanto, visa estudar até que ponto a gestão das pessoas, a nível do marketing interno, influencia a motivação e o desempenho dos colaboradores.

## 1.1 – Contextualização da Investigação

O envolvimento e comprometimento organizacional associado à gestão estratégica de pessoas são temas que têm vindo a ganhar cada vez mais espaço na literatura, assim como nas políticas de marketing interno adoptadas pelas empresas.

Muitos estudos apresentados na fundamentação teórica desta pesquisa apontam no entanto para a ausência de consenso acerca da definição de comprometimento organizacional. Meyer e Allen (1997) afirmam que apesar das pesquisas empíricas que procuraram verificar o impacto das práticas de gestão no comprometimento serem ainda limitadas, é possível afirmar que a gestão de recursos humanos pode influenciar o comprometimento dos empregados no trabalho.

De qualquer modo, neste trabalho, distinguimos o conceito de envolvimento de comprometimento, pois o bom desempenho no trabalho e o impacto nos resultados dependerão muito das competências, mas também do envolvimento e do comprometimento das pessoas na organização.

O conceito de envolvimento organizacional é caracterizado pelos autores Bar-Hayim e Berman (1992) como sendo o desejo sentido nos empregados de contribuir e se esforçar pela organização.

Bastos et al. (1997) consideram o envolvimento como uma extensão do comprometimento organizacional que se assemelha ao compromisso, ou seja, descreve a forma como as pessoas se comportam em relação a determinados alvos, a sua identificação, o apego e o relacionamento com objectivos e valores. Os autores consideram ainda que o envolvimento se apoia na identidade entre valores e objectivos pessoais aliados aos objectivos organizacionais.

Já o conceito de comprometimento é considerado por Becker (1960) como “um mecanismo que produz comportamentos sólidos, que favorece o empenho das pessoas em linhas consistentes de actividades que elas mesmas elegeram para a obtenção dos seus objectivos”.

A gestão estratégica de pessoas contempla o estudo do conjunto de políticas, práticas e instrumentos, definidos por uma organização para pautar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho e procura a interacção interdisciplinar para a compreensão do comportamento organizacional. Prevalece na actualidade a certeza de que as pessoas de uma organização são um dado importante e que o desempenho delas é crucial

para as empresas, por isso estas não podem abdicar do talento nem da capacidade das pessoas. Cada vez mais a gestão de pessoas é um trabalho de marketing.

É neste contexto que o marketing interno é entendido como o instrumento de gestão mais adequado à gestão de pessoas, uma vez que “precede o marketing externo” e “envolve a satisfação das necessidades dos empregados a fim de que estes se sintam comprometidos a satisfazer as dos clientes”.

O marketing interno ganha relevo e contribui largamente para o aumento dos níveis de envolvimento e comprometimento dos colaboradores, nomeadamente das empresas de serviços. Temas como o *employer branding*, a qualidade dos serviços e a orientação para o cliente interno, criaram a necessidade de acrescentar protagonismo ao marketing interno, permitindo às organizações entregar mais valor aos seus clientes internos e desta forma obter uma vantagem competitiva sustentável.

A guerra pelo talento nas organizações é uma guerra global, pois o que faz verdadeiramente a riqueza de um país ou de uma empresa, é o seu capital humano. Se as empresas não trabalharem bem o seu capital humano, os melhores profissionais, quer exerçam funções operacionais, quer de gestão, facilmente abandonarão a empresa.

As empresas de serviços especializados estão conscientes da importância dos seus colaboradores na qualidade do serviço e na fidelização dos seus clientes, razão pela qual estão a apostar no seu marketing interno como meio para reter os melhores colaboradores e implementar estratégias de fidelização de clientes. As empresas de serviços financeiros, das quais faz parte a banca comercial são disso exemplo. Razão pela qual, nesta investigação, as escolhemos para objecto de estudo.

## **1.2 - O Objecto e Objectivo do Estudo**

A escolha do sector dos serviços para objecto de estudo não foi ao acaso, pois segundo Berry (1984) as empresas de serviços vendem basicamente desempenhos, que são desenvolvidos pelos seus colaboradores.

Actualmente as instituições bancárias enfrentam uma série de desafios, desde os requisitos de conformidade governamental a uma crescente necessidade de fornecer serviços através da Web, caixas automáticos e outros canais tecnológicos. Para conseguir essa conformidade, têm de assegurar que o seu capital humano se encontra unido na busca dos mesmos objectivos de modo a acompanharem as necessidades dos clientes internos e externos. O

grau de envolvimento e comprometimento do colaborador com a empresa determinará o seu empenho e pode fazer toda a diferença. Talvez por isso, os bancos têm estado sob os holofotes da atenção geral.

Assim, e por razões de conveniência do investigador, a presente investigação visa estudar a influência das políticas de marketing interno do Banco Comercial Português, SA (BCP) no grau de envolvimento e comprometimento dos seus colaboradores e a sua relação com a sua motivação/satisfação e desempenho individual.

A pesquisa só foi possível pela recolha de informações junto de um grupo de gerentes de agências bancárias do BCP localizadas nas cidades capitais de distrito de Portugal. Acresce a informação obtida na observação directa dos procedimentos desenvolvidos pelo BCP, enquanto colaboradora do BCP e a informação obtida através da pesquisa na internet e da revisão da literatura existente sobre o tema.

Face ao exposto, este estudo tem como finalidade responder à seguinte questão de investigação:

*Os colaboradores do BCP reconhecem que o seu envolvimento e comprometimento com a instituição dependem das práticas do Marketing Interno e têm influência na sua satisfação e desempenho individual?*

Assim, definiu-se como tema deste estudo **“O Efeito do Marketing Interno no Envolvimento e Comprometimento Organizacional e a Influência destes na Satisfação e Desempenho Individual. O caso do Banco Comercial Português SA.”**

Sendo assim, o estudo aqui apresentado tem como objectivo geral estudar a influência das políticas de marketing interno do Banco Comercial Português, SA (BCP) no grau de envolvimento e comprometimento dos seus colaboradores e a sua relação com a sua motivação/satisfação e desempenho individual.

Baseado no modelo desenvolvido por Meyer e Allen (1991) que se apoia numa estrutura tridimensional do comprometimento, desenhámos o modelo conceptual que nos propomos testar (figura 1). Pretende-se aferir se o BCP, enquanto uma das maiores instituições bancárias portuguesas, tem práticas de marketing interno que comprometam os seus empregados, gerem confiança e se reflectam, posteriormente, na performance dos mesmos e no seu desempenho.

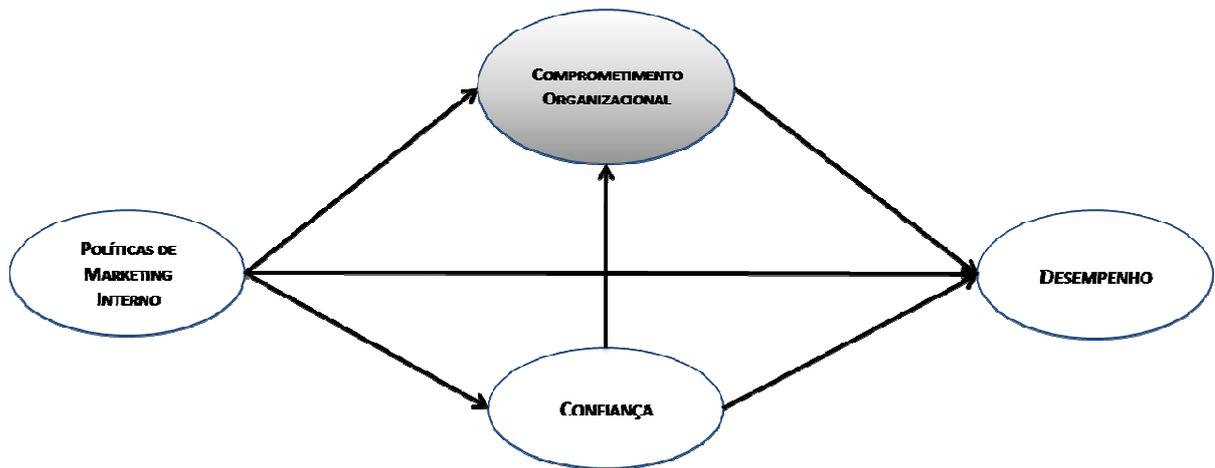


Figura 1 – Modelo Conceptual

Pretende-se com este estudo esclarecer algumas questões e desfazer alguns equívocos relacionados com as políticas de marketing interno e alargar o seu âmbito. Desta forma, esta investigação visa contribuir para o desenvolvimento teórico do Marketing Interno e para a importância da sua prática a nível empresarial.

Posto isto, acredita-se que a mais-valia desta dissertação resulta da forte contribuição para que os gestores e administradores da banca, se consciencializem de que as influências do marketing interno nos seus colaboradores, são cada vez mais notáveis e importantes.

### 1.3 - Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está organizada em cinco pontos. No primeiro faz-se a apresentação com o enquadramento da investigação, procurando de forma resumida abordar o tema da dissertação. Segue-se a apresentação do problema a investigar, tal como o objectivo geral do estudo e os seus contributos esperados. No final deste ponto encontra-se a estrutura da dissertação.

O segundo ponto dedica-se à revisão da literatura, onde é feito o enquadramento teórico que serve de suporte à investigação. Inicia-se a revisão da literatura com a evolução do conceito de marketing interno, salientam-se as ferramentas do marketing interno e as suas especificidades. De seguida, são introduzidos os temas centrais desta investigação, ou seja, a gestão estratégica de pessoas e o comprometimento organizacional. Sendo o comprometimento organizacional o foco da investigação, apresentam-se ainda as diversas dimensões consideradas por distintos autores e a referência a estudos anteriormente efectuados. No final, são abordados os conceitos de satisfação e desempenho individual pois

resultam como consequência da ligação do conceito de comprometimento com a gestão estratégica de pessoas.

No terceiro ponto apresenta-se a metodologia da investigação, com o planeamento da investigação e o método científico. Apresenta-se o estudo empírico e o contexto em que se insere para depois ser apresentado o modelo conceptual e as hipóteses do estudo.

A análise dos resultados e a sua discussão encontra-se no quarto ponto da dissertação, com a exposição dos processos e técnicas de análise estatística escolhidos.

Por fim, a conclusão no quinto e último ponto, em que se tecem as considerações finais e as conclusões do estudo empírico assim como as limitações do mesmo e sugestões para futuras investigações.

## 2 – REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta a revisão da literatura que serve de suporte teórico à investigação proposta no capítulo anterior. São abordados diferentes conceitos que serão organizados em cinco secções: na primeira faz-se uma breve abordagem à evolução do conceito de marketing interno; na segunda secção introduz-se o conceito de gestão estratégica de pessoas, referindo-se a visão de diversos autores. A terceira secção servirá para abordar de forma detalhada o tema principal deste estudo, o envolvimento *versus* comprometimento organizacional, desde o conceito, importância e diferentes dimensões consideradas. Para finalizar a revisão teórica, aborda-se o tema da satisfação e do desempenho individual nas últimas duas secções, coligando-os com a relação que estes estabelecem com o comprometimento organizacional.

### 2.1. Marketing Interno

Rego (2002) relembra que nas últimas décadas se verifica um interesse crescente pela temática do comprometimento, o qual se deve além de outros factores, às possíveis implicações positivas para a redução dos índices de absentismo e *turnover*; a melhoria do desempenho, da auto-estima e da satisfação das pessoas no trabalho e o reforço da identidade do indivíduo com a organização.

Já Cappelli (1999) observa, que nas relações de trabalho actuais, o discurso das organizações em relação às práticas de gestão de pessoas tem sido marcado por algumas inconsistências. Apesar de reconhecerem a necessidade de cativar e manter seus funcionários, de modo a preservarem o potencial intelectual que, supostamente, faria diferença diante de um mercado cada vez mais competitivo, as empresas reduzem custos por meio de processos de *downsizing* e terciarizações. Ao defenderem esta lógica, incentivam os indivíduos a manterem-se actualizados e as organizações transmitem a ideia de que não podem ser responsáveis pelo desenvolvimento. Enquanto realçam a impossibilidade de garantir emprego estável, as empresas marcam os empregados que esperam contar com o seu comprometimento e lealdade, como requisito para a realização das suas estratégias. Nesse contexto, acrescenta o autor, mais do que baseado apenas no mérito pessoal, o valor do cada um passa a ser determinado pela dinâmica do mercado, reforçando-se uma lógica individualista: o sentido do trabalho tende a assumir uma perspectiva transaccional em que o indivíduo precisa de obter salários e benefícios que lhe permitam “ganhar a vida” ou oportunidades de enriquecimento do currículo profissional que aumentem as oportunidades de sobrevivência no mercado de trabalho.

Segundo Franco *et al.* (2001) pretende-se com a adopção do marketing interno fomentar a motivação no ambiente de trabalho e melhorar a qualidade de um produto ou serviço, mais propriamente melhorar a qualidade do serviço prestado internamente e incentivar os trabalhadores a tornarem-se mais orientados para o consumidor.

As organizações começam a perceber que o envolvimento dos seus empregados é crucial para a sobrevivência dos seus negócios. Proporcionar um bom salário é apenas parte do arsenal de instrumentos de motivação dos empregados, à disposição das empresas. Segue daí a crescente utilização do marketing interno dentro das organizações, tendo-se em vista a sua estratégica posição de facilitar a sinergia entre Recursos Humanos e Marketing, uma vez que este assunto é pertinente a ambas as disciplinas.

### **2.1.1. - O conceito de Marketing Interno**

Neste início de século XXI assistimos a uma evolução tecnológica sem igual registo, especialmente no que diz respeito às tecnologias da informação e da comunicação. As empresas vivem agora numa época de mudança turbulenta à escala mundial.

Atravessamos a era da mudança e da adaptação permanente, onde a flexibilidade, a agilidade, a necessidade de instaurar novos valores e sistemas são aspectos cada vez mais importantes para garantir a sobrevivência de uma empresa.

Estamos na era da diferenciação, da optimização de todos os recursos, da necessidade de chegar ao mercado em melhores condições do que a concorrência.

O factor humano tem assim assumido um papel fundamental neste contexto organizacional. O papel das pessoas nas organizações assume um novo protagonismo, uma vez que é delas que dependem em grande parte os novos valores organizacionais. Os trabalhadores são cada vez mais valorizados em função da sua capacidade de adaptação à mudança, do conhecimento que possuem e do que possam vir a criar.

Autores como Schuler e Jackson (1997) referem que “a chave de sucesso das empresas no século XXI centra-se na utilização eficaz dos recursos humanos”. Já Pfeffer (1998) considera que o sucesso das empresas nos mercados hipercompetitivos actuais depende menos de vantagens associadas com economias de escala, tecnologias e acesso a capital e mais da inovação, da velocidade e da capacidade de adaptação, considerando que estas fontes de vantagens competitivas resultam da acção do talento e da criatividade das pessoas. O marketing interno não é mais do que tratar os funcionários como clientes internos.

Um dos aspectos mais marcantes da teoria do marketing interno é a preocupação com o elemento humano. Nela se reconhece o papel das pessoas no sucesso empresarial, bem como a necessidade de contrapartidas para que o processo de troca entre as organizações e os empregados seja equilibrado.

Para Pfeffer (1998), os comportamentos dos colaboradores como a lealdade, o envolvimento, a proactividade e o compromisso influenciam a rendibilidade, o desempenho e o crescimento das empresas. É sabido que a satisfação é no quadro dos factores principais, o que mais motiva os colaboradores. Conhecer e compreender os colaboradores é um importante factor que facilita a gestão.

Para o *marketer*, Domingos Pereira (2009), o marketing é um processo de criação de valor quer para a organização, quer para o consumidor, então, o Marketing Interno será exactamente o mesmo, ou seja, um processo que procura reter colaboradores com desempenhos extraordinários de modo a alcançar os objectivos, o que só é possível através de uma organização que proporcione condições de trabalho extraordinárias.

Como a maior vantagem competitiva de uma empresa são as pessoas que nela trabalham e como são o activo mais valioso, então a relação esperada entre o colaborador e a empresa, não se pode esgotar no trabalho a desempenhar e na remuneração, pois se assim for não há desempenho extraordinário. Para o efeito, é necessário adoptar o marketing interno.

O conceito de marketing interno não é novidade para a maioria das empresas. O mercado de trabalho assistiu à mudança da denominação "empregado" para "funcionário" e, mais recentemente, para "colaborador", à medida que as organizações se consciencializavam da importância do comprometimento e da satisfação de seu público interno para atingir suas metas, manter uma boa imagem e implementar a qualidade nos processos.

Todavia, Domingos Pereira defende ainda que o conceito de marketing interno não se esgota na comunicação interna, na formação do *front office* para o atendimento ao cliente, na comunicação da visão e valores da empresa, etc, O marketing interno é muito mais do que isso, pois implica inovar no recrutamento (que colaboradores procuramos), na formação a oferecer, nas condições de trabalho (segurança, alimentação...), nas regalias (seguros de saúde, seguros de vida, descontos em escolas para descendentes..), na política de reconhecimento do mérito, etc.

Contudo, todas as práticas de marketing interno devem estar alinhadas com os objectivos da organização de criação de valor. Para isso, é necessário promover o orgulho dos

colaboradores em torno da marca externa, assim como da interna, desenvolver o seu espírito de participação na organização com críticas e sugestões de melhoria, e a sua fidelização à organização empregadora. Nesse sentido, as organizações devem fazer com que o cliente interno, isto é, o trabalhador, se sinta bem na organização ao ponto de não querer mudar, simplesmente por uma questão monetária, por exemplo. Para isso basta satisfazer as suas necessidades. Com este conceito pretende-se melhorar a qualidade do serviço prestado internamente e incentivar os trabalhadores a serem mais orientados para o cliente/consumidor.

A coordenação do marketing interno nas empresas pode estar ligada ao departamento de marketing, já que é este departamento que possui o know-how preciso para criar e conduzir os projectos de comunicação interna. Todavia, geralmente, formam-se parcerias com os profissionais do departamento de recursos humanos, já que eles é que conhecem melhor o público-alvo. Felizmente, verifica-se que os departamentos de recursos humanos começam gradualmente a ser mais independentes, criando e conduzindo as políticas da empresa mais orientadas para o cliente interno.

O enfoque actual da gestão do pessoal é diferente. As técnicas de gestão de pessoal devem actuar, não só por imposição, mas por um reconhecimento do pessoal.

Para os autores Guerrero *et al.*, (1998) é imprescindível convencer as empresas da necessidade de uma gestão que consiga a mais alta qualidade e “vender-lhes” essa ideia recorrendo ao marketing e não só às técnicas tradicionais de gestão. Pretende-se orientar os recursos humanos de uma empresa de forma a que o objectivo da qualidade, como resultado de uma decisão voluntária, espontânea e pessoal, seja reconhecido, isto é, trata-se de gerir o factor humano como um mercado, pelo que se deve satisfazê-lo, em primeiro lugar, aplicando um marketing específico: o marketing interno.

As empresas consciencializaram-se de que já não basta um marketing externo agressivo. É indispensável a existência de um suporte: um correcto, inovador, participativo e motivador marketing, virado primeiro para o interior da empresa, para os seus recursos humanos, dando resposta, tal como o marketing externo, às necessidades de todos os colaboradores da empresa.

Apesar do pequeno número de empresas que adoptam este conceito, existe uma substancial evidência na literatura que sugere um relacionamento próximo entre este conceito e o melhoramento do serviço ao cliente.

De acordo com Grönroos (1995), o marketing interno deve ser entendido como uma estratégia de gestão cujo objectivo é assegurar que todos os funcionários compreendam e vivam o negócio, desenvolvendo uma consciência focalizada na importância dos clientes. Assim, o marketing interno procura desenvolver uma cultura organizacional orientada para o cliente, semeando a filosofia do marketing por toda a organização e procura assegurar que os colaboradores estejam motivados e preparados para agir de forma orientada para os serviços.

O autor refere ainda que o marketing interno começa com a noção de que os colaboradores são o primeiro mercado para as organizações. Avalia dois objectivos principais do marketing interno. Em primeiro lugar, a gestão das atitudes dos colaboradores, o que significa motivá-los e capacitá-los para uma acção voltada para o serviço, na interacção com o cliente. O segundo objectivo refere-se à atracção e retenção de bons colaboradores.

O marketing interno visto pelos autores Soriano e Soriano (1992) consiste num conjunto de métodos e técnicas de gestão que tem como propósito conseguir que os recursos humanos adoptem uma atitude voluntária e espontaneamente orientada para a qualidade de um produto/serviço, que é necessário para alcançar altos, consistente e estáveis níveis de qualidade interna e externa em todos os departamentos de uma empresa.

Para Pessoa (1994), o marketing interno não envolve apenas a participação dos colaboradores, mas leva a organização a desenvolver acções no sentido de manter fidelidade daqueles ao longo do tempo. Para tal, é fundamental ter em conta que as necessidades e as expectativas dos colaboradores são cada vez maiores e mais exigentes, e entram em confronto com ofertas da concorrência cada vez mais sofisticadas. A empresa tem, portanto, que continuamente adequar a sua oferta (a partir da análise e estudo cada vez mais aprofundado das expectativas e desejos dos colaboradores) se quiser justificar a preferência do seu cliente/colaborador.

Segundo Rafiq e Ahmed (2000) o marketing interno é marcado por três fases que se encontram fortemente interligadas e às quais a importância dos colaboradores internos é claramente evidenciada e sumariada a seguir:

- *1ª fase: satisfação e motivação dos empregados.* Caracterizada pela visão de que os funcionários não são máquinas e como tal apresentam flutuações no desempenho das suas tarefas e, por extensão, na qualidade das tarefas desempenhadas. Seguem daí, os esforços no sentido de se agradar aos empregados como pressuposto para a satisfação dos clientes externos.
- *2ª fase: orientação para o cliente.* Desenvolvida no trabalho de Gronröos (1995) e cuja premissa básica consiste em considerar o marketing interno como um método de

motivação dos funcionários com vista a uma maior consciência em relação aos clientes e à mentalidade de vendas por meio do uso de acções de marketing voltadas para tais propósitos.

- *3ª fase: ampliação do conceito de marketing interno considerando a implementação da estratégia e mudanças na gestão.* Nesta fase, o marketing interno é defendido como um instrumento geral para a implementação de qualquer estratégia interna ou externa.

Taylor e Cosenza (1997) acrescentam ainda que a empresa tem de ser fiel ao seu cliente/colaborador para justificar a fidelidade deste, pois o marketing interno não é apenas uma técnica ao serviço da venda de ideias no interior da empresa (“Óptica de vendas”), não é apenas manipulação, nem somente o ênfase posto na comunicação descendente, no desenvolvimento de argumentações persuasivas e na pressão publicitária sobre atitudes (utilizando reuniões com quadros, formação, edição de documentos, de cartazes, de pequenas brochuras, etc.)

Em síntese, o marketing interno é a aplicação dos conceitos e técnicas de marketing aos recursos humanos, considerados como os primeiros clientes da organização.

### **2.1.2. - Ferramentas de Marketing Interno**

Várias são as ferramentas que podem ser utilizadas para a implementação de um projecto de marketing interno, tendo sempre em consideração que estes instrumentos devem ser adequados à realidade da empresa e executados a partir de um plano de comunicação interna.

Não existem grandes diferenças entre as ferramentas utilizadas pela área de marketing nas acções direccionadas para o cliente externo e as utilizadas para acções de marketing interno. Existe um leque enorme de ferramentas utilizadas das quais destacamos as seguintes: material promocional, vídeos institucionais ou de apresentação de produtos, manuais técnicos, educativos ou de integração, jornais ou revistas internas, cartazes motivadores, informativos ou em forma de quebra-cabeças, rádio ou televisão interna, marca interna (roupas, bonés e acessórios), palestras internas (apresentações de resultados), intranet, *newsletters*, viagens e sessões de outdoor, actividades festivas (festa de natal), entre muitas outras.

Várias foram as ferramentas usadas pela área de recursos humanos ao longo dos anos (avaliação, reconhecimento e recompensa, incentivos, formação, participação nos resultados),

por vezes com o apoio das áreas de comunicação (revistas e jornais internos) ou da área comercial (como em convenções e campanhas de incentivo à força de vendas). Porém, Spiller *et al.* (2006) no seu livro “Gestão de Serviços e Marketing Interno”, defendem que as alterações do mercado levaram os gestores a perceberem que os conhecimentos, a experiência e a lealdade dos empregados são um património intangível mas precioso e que merece a mesma atenção especial que o marketing confere aos clientes da empresa, e fortaleceu-se assim a noção de cliente interno.

No marketing interno o empregado é o consumidor do emprego e o emprego é um "produto" que pode ser trabalhado com as mesmas ferramentas do marketing externo: inquéritos de opinião, engenharia de produto, comunicação (através de intranet, jornal interno, etc.) e promoções (prémios, eventos, homenagens e incentivos).

As práticas de marketing interno devem abranger diferentes aspectos, tais como a cultura da qualidade, o papel das lideranças, o *empowerment*, os canais de comunicação interna, a disseminação e fortalecimento da cultura empresarial, a captação e selecção de talentos, as pesquisas sobre o consumidor interno, os benefícios e serviços, a integração interna, a avaliação, o reconhecimento e a recompensa, a qualidade das pessoas e o B2E<sup>1</sup> (Spiller *et al.*, 2006).

Autores como Vergara (2000) entendem que as ferramentas de marketing interno são consideradas como estímulos ou incentivos que devem ser desenvolvidos de modo a provocarem motivação nas pessoas da organização, pois o autor considera que a motivação é intrínseca e nasce de necessidades interiores. Ainda Adami (2001:27), defende que o marketing interno possibilita às empresas a utilização de técnicas e ferramentas com a finalidade de envolver o funcionário no ambiente organizacional, motivando-o com atitudes proactivas, permitindo que ele assuma responsabilidades, capacitando-o a tomar decisões, enquanto na gestão de recursos humanos mais tradicional, o funcionário apenas cumpre ordens, obedecendo ao seu superior. Neste sentido, para cada ferramenta tradicional da gestão de recursos humanos, o marketing interno acrescenta novos valores em virtude do objectivo final da empresa ter actualmente uma nova perspectiva. As ferramentas de marketing interno são essenciais na implementação de uma comunicação eficaz e na preparação dos funcionários para mudanças.

---

<sup>1</sup> B2E: segundo o [www.BusinessDictionary.com](http://www.BusinessDictionary.com) o conceito *Business-to-Employees* significa a troca de informações intra-empresas, (como empregos, benefícios, políticas, manuais operativos, etc.), com os empregados através de meios como a internet ou a intranet.

A exposição seguinte é baseada na obra “Gestão de Serviços e Marketing Interno” dos autores Spiller, E., Piá, D., Luz, J., Sá, P. (2006) que enumeram como principais, as seguintes ferramentas de marketing interno:

a) A cultura da qualidade

A reputação de uma empresa tem como alicerce a cultura da qualidade. Isto significa que não se pode contentar em fazer apenas o trabalho correctamente, mas atingir incansavelmente a perfeição e superar as expectativas dos clientes. É acreditar que é possível fazer tudo bem da primeira vez e tomar isso como um compromisso transversal a toda a organização.

Se na indústria é possível implementar esse tipo de cultura através de sistemas e técnicas como os círculos de controlo de qualidade e os programas de qualidade total, no caso dos serviços a situação complica-se devido à intangibilidade, ao carácter inseparável e à variabilidade. Além disso, são também relevantes o estado de espírito, a expectativa, a necessidade ou a urgência do cliente, que é um critério totalmente subjectivo de avaliação.

Para desenvolver uma cultura da qualidade é necessário atingir a perfeição; difundir internamente essa crença; recompensar os funcionários pelo desempenho perfeito; incentivar o *empowerment* dos funcionários; estar em sintonia com o consumidor, conhecendo suas necessidades, interesses, expectativas e problemas.

A sedimentação da cultura da qualidade requer que os gerentes exerçam um papel de liderança, orientando o comportamento voltado para a qualidade.

b) O papel das lideranças

O marketing interno deve fazer parte da gestão estratégica da empresa e, para ser bem sucedido, deve começar pelos gestores de topo. O executivo de marketing ou de comunicação corporativa, conforme a estrutura da empresa, assume o papel de facilitador, multiplicador e líder, juntamente com a área de recursos humanos, tornando-se uma espécie de "advogado" da qualidade na organização. Uma das suas atribuições é transformar os funcionários em profissionais de marketing, através de programas de formação cujo objectivo é desenvolver uma visão holística da dinâmica organizacional e ministrar noções básicas de marketing, para depois concentrar-se nas habilidades de comunicação, vendas e planeamento.

Quando está preparado para atender as necessidades do consumidor, o empregado provavelmente sentir-se-á mais envolvido em todo o processo e consciente da importância do seu papel para o sucesso da empresa e para a construção da fidelidade do cliente.

#### c) Empowerment

A palavra *empowerment* significa dar poder, e conseqüentemente a gestão por *empowerment* procura exactamente dar poder e autonomia ao colaborador.

O *empowerment* ganhou adeptos em virtude de vários factores, como a procura de maior competitividade e a redução da burocracia e do trabalho inútil por meio da tecnologia, que libertou o funcionário das tarefas repetitivas e melhorou a distribuição das informações dentro da organização. De modo geral, as pessoas passaram a ver no trabalho uma forma de auto-realização, reconhecimento e liberdade. Afinal, é no trabalho que elas passam a maior parte do seu tempo e vivenciam a maioria das interacções pessoais, privando-se até de muitos momentos de lazer e convívio pessoais.

Assim, a década de 1990 trouxe um novo estilo de gestão baseado no compromisso com objectivos, na mútua confiança entre a empresa e o funcionário, assim como entre os próprios funcionários, na capacidade para se adaptarem rapidamente a situações inesperadas, na flexibilidade para mudanças e na partilha da informação e do conhecimento.

Na gestão por *empowerment*, os gestores apenas estabelecem claramente os objectivos, mas quem decide o que fazer e como fazer são os empregados. Muitas vezes isso permite à empresa dar saltos evolutivos. Porém, o *empowerment* não é algo imposto, pois o funcionário aceita maior responsabilidade pelas suas acções em troca da liberdade de decisão.

A comunicação com os funcionários pode ocorrer em várias oportunidades diferentes. Muitos são os meios a serem utilizados e os momentos de contacto, que devem ser aproveitados para praticar o marketing interno a partir de diversas acções.

#### d) Comunicação interna

A comunicação interna é extremamente importante no marketing interno. Ela pode assumir diversas formas e pode ser difundida pelos mais diversos meios que podem ser o *house-organ* (jornal interno), intranet, panfletos, posters, manuais, quadros de aviso, filmes etc. As oportunidades de contacto com o funcionário já existem naturalmente, desde que se inicia o processo de selecção e o programa de integração até à frequência do refeitório, aos

eventos comemorativos, às formações, etc. Existem ainda, os relacionamentos com as áreas de recursos humanos, os eventos desportivos, os programas de voluntariado da empresa, etc.

#### e) Cultura empresarial

As pessoas devem ser atraídas, motivadas, desenvolvidas e retidas, principalmente pelo lado emocional (o famoso "vestir a camisola"), mas para tal a empresa precisa de transmitir uma "causa" a ser defendida, um conjunto de valores em que o funcionário acredita e com o qual se identifica. Caso contrário, ele irá fatalmente destruir essas crenças sempre que encontrar uma lacuna no sistema.

A visão deve ser simples, comunicada directamente e em todos os momentos possíveis. Por outro lado, o programa de integração de um novo funcionário deve ser o primeiro passo para o envolver com a visão da empresa, e não apenas com as suas actividades e com o organograma.

#### f) Pesquisas sobre o consumidor interno

Pesquisas internas de satisfação do cliente interno, realizadas periodicamente servem para subsidiar a formulação das políticas de benefícios, avaliar a consistência da cultura organizacional, colher dados para o balanço social e até inovar no tratamento dos colaboradores. Existem várias metodologias que têm sido utilizadas em muitas das grandes empresas, como a pesquisa do clima organizacional, o *balanced scorecard* e a avaliação 360°.

É importante dar ao funcionário o *feedback* do resultado das pesquisas realizadas internamente, para demonstrar assim que a empresa está realmente comprometida com a sua evolução e com a do grupo como um todo. Quando as avaliações de desempenho não são discutidas abertamente entre as chefias e os funcionários, obtém-se o efeito oposto: insegurança, desequilíbrio de poder e ressentimento com a postura da empresa.

#### g) Benefícios e serviços

É importante desenvolver benefícios à medida de cada colaborador, pois nem todos os funcionários desejam as mesmas recompensas. Um jovem que mora com os pais provavelmente estará interessado em cursos ou viagens de formação, sendo para ele irrelevantes os benefícios sociais como ter creche ou escola para os seus filhos, o que certamente agradaria muito a um executivo com família. Outro exemplo é de alguém que já

esteja incluído como dependente num plano de saúde, através do cônjuge ou dos pais, e que não terá o menor interesse no seguro de saúde da empresa, preferindo um auxílio para compras de supermercado ou vestuário. Aqui, deve-se usar com o cliente interno o mesmo procedimento adoptado com o cliente externo: a optimização dos benefícios.

Outras iniciativas importantes são a flexibilização de horários e locais de trabalho (por exemplo, estações de trabalho móveis ou *home office* com reuniões periódicas para integração e ajustamento) e a oferta de serviços que proporcionem maior qualidade de vida aos funcionários (sessões de massagens, facilidades em ginásios, programas de antitabagismo, programas de prevenção de antiobesidade etc.).

#### h) Integração interna

Algumas medidas ao serem adoptadas para promover a integração interna visam:

- proporcionar instalações que facilitam e estimulam o trabalho em equipa, pois a integração interna cria um sentimento de pertença;
- abolir as fronteiras entre os departamentos, proporcionando sempre que possível a formação cruzada, em que um funcionário possa vivenciar por determinado período de tempo as funções de outro departamento com o qual se relaciona, e vice-versa. Tal inversão de papéis permite não apenas conhecer melhor as limitações e as realidades operacionais das outras áreas, mas também compreender o que é que é possível ou não exigir do outro;
- criar um ambiente com *empowerment*, concedendo liberdade e autonomia aos funcionários, de tal modo que, em vez de "seguir o manual", eles tenham discernimento para poder quebrar algumas regras, flexibilizar o serviço e resolver os problemas inesperados.

#### i) Avaliação, reconhecimento e recompensa

É importante instituir sistemas de recompensa nas empresas que premeiem a iniciativa e a criatividade dos empregados e não apenas o seu desempenho técnico. Ao contrário do que se pensa, não são apenas as recompensas financeiras que incentivam os empregados a assumir riscos pela empresa. Há muitos outros tipos de compensações como o tratamento justo, reconhecimento, segurança do emprego, realização pessoal, orgulho da empresa e a imagem que ela proporciona no mercado.

Deve-se estabelecer um sistema de recompensas que premeie o comportamento, além da eficiência, com critérios claros e justos. Essas recompensas devem ser transversais a todos os sectores, indivíduos e grupos, reforçando os valores e a estratégia da empresa.

Para o sucesso destas acções mencionadas é necessário que os funcionários reúnam qualidades que os habilitem a desempenhar correctamente as suas funções.

j) Captação e selecção - competir pelos melhores talentos

O processo de entrevista com os candidatos deve ser cada vez mais criativo e abrangente, visando conhecer não apenas as aptidões e a capacidade de integração dos candidatos, mas também a sua identificação com os valores da empresa. Uma pessoa desajustada tenderá a retrair-se e a desmotivar-se cada vez mais.

Existem diversas formas de competir pelos melhores talentos, como feiras de emprego; programas de captação, divulgando previamente a organização e os cargos disponíveis; auxílios bolsistas que são uma forma inteligente de reter bons profissionais, enquanto ainda são estudantes; empregos e estágios de verão, pois o estagiário com passagem anterior pela empresa, ainda que breve, provavelmente terá maior interesse em trabalhar nela quando se formar.

k) A qualidade das pessoas

A empresa promove o marketing interno através da integração de todos os elementos na discussão dos projectos e dos objectivos da empresa; da dedicação de horas de formação a implementar a comunicação dos objectivos actuais e futuros da empresa e da importância destes para todos; da delegação e responsabilização dos colaboradores, através da integração de equipas de trabalho com o projecto de planear discutir e executar determinadas tarefas; de recompensas monetárias e de louvor aos colaboradores, face aos objectivos propostos; da criação de prémios de desempenho; com base nos inquéritos de satisfação, reunir elementos que possam ajudar a corresponder à satisfação profissional, mas também pessoal, dos colaboradores.

A organização de actividades lúdicas e recreativas colectivas por parte da empresa pode fomentar não só a satisfação dos colaboradores com a sua empresa, mas também ajudar a fortalecer os laços do trabalho em equipa, o que pode melhorar em muito os resultados qualitativos e quantitativos dos colaboradores e da empresa, como é o caso da dupla satisfação.

l) *Business-to-employee*: B2E

O B2E que promove a interactividade da empresa com o empregado é uma poderosa ferramenta do marketing interno. Utiliza preferencialmente a intranet da empresa para

propagar informações aos empregados. As informações difundidas, por seu lado, têm em conta o perfil de interesses do empregado e, por outro, a necessidade da empresa de lhe passar informações específicas.

### **2.1.3. - Especificidades do Marketing Interno**

Franco *et al.* (2001) abordam alguns aspectos que têm sido referidos no âmbito do marketing, mas analisados numa perspectiva de marketing interno, pois a filosofia subjacente a cada um destes aspectos permanece semelhante, diferindo apenas devido às especificidades próprias do marketing interno.

#### **2.1.3.1. - Análise do comportamento do cliente interno**

De acordo com a opinião destes autores, para que qualquer plano de acção resulte, torna-se evidente a necessidade de atender às características dos clientes. Aqui, os clientes são todos os trabalhadores envolvidos no seio da organização: **cliente interno**. A identificação das necessidades dos clientes internos visa poder agir sobre eles para os convencer a “comprar” um produto, um projecto, um serviço ou uma ideia, o que pressupõe um conhecimento pormenorizado dos seus modos de decisão.

Para Taylor e Consenza (1997) assim como para Nucifora (1998), o que a empresa deve procurar é desenvolver uma cultura de grupo, uma cultura comum a todos os colaboradores, no sentido de inculcar uma consciencialização da realidade existente, partindo de um conhecimento aprofundado dos valores, crenças, hábitos e estilos de vida dos seus intervenientes. Pretende-se que estes, se encontrem de um modo geral, preparados em termos de motivação, de atitudes, de crenças, etc. para adquirir o “produto/serviço”.

Embora exista numa organização um conjunto central de valores e regras que são comuns a todos os intervenientes (cultura organizacional), não podemos esquecer que cada cliente reage de uma forma diferente, em situações semelhantes, daí que seja necessário efectuar uma análise sobre as necessidades, expectativas e desejos dos consumidores.

#### **2.1.3.2. – Segmentação**

Segmentar um mercado consiste em dividi-lo num certo número de subconjuntos tão homogêneos quanto for possível, a fim de permitir que a organização adapte a sua política de Marketing a cada um dos subconjuntos, ou a alguns deles. Após a análise e a segmentação, parte-se para a selecção de alguns alvos e a exclusão de outros.

No marketing interno, após a segmentação, não se pode nem se deve excluir nenhum segmento. Pode-se e deve-se diferenciar a oferta e as acções, mas não se pode excluir totalmente este ou aquele, sob pena de provocar graves conflitos.

Para uma análise dos “segmentos-alvo” numa perspectiva de marketing interno, os autores consideram determinado tipo de critérios:

- **Atitudes psicológicas relativamente ao produto:** podemos distinguir dois segmentos de colaboradores a partir daquilo que eles procuram dentro da organização.

- um segmento poderá aspirar a uma realização profissional através do seu desempenho na organização;

- outro segmento poderá ser movido apenas e só por razões pecuniárias.

- **Critérios demográficos, sociais, económicos, níveis de instrução, etc.:** critérios frequentemente utilizados por serem de fácil observação e de mensuração objectiva.

- **Personalidade e estilo de vida:** são as características gerais e estáveis dos indivíduos e por isso não são tão facilmente reconhecidas.

- **Posição hierárquica dentro da organização:** uma organização poderá optar por políticas diferentes dirigidas a cada um dos segmentos, consoante o lugar de um trabalhador na escala hierárquica.

A empresa irá então desenvolver linhas de acção diferenciadas atendendo às especificidades de cada um dos segmentos.

#### **2.1.4. - Marketing-Mix ou seja Pessoal-Mix**

O objectivo de qualquer organização é criar um “*composto de marketing*” capaz de satisfazer os seus clientes e colaboradores melhor do que os seus concorrentes.

A este respeito, Pessoa (1989) diz que é impensável, nos dias de hoje, pretender conquistar e manter motivados os empregados só com base na tradicional remuneração, mesmo que elevada. Deste modo e, fazendo uma analogia com o marketing-mix de bens tangíveis, este autor preconiza a adopção do “pessoal-mix” que é constituído por quatro elementos que se inter-relacionam: remuneração, valorização, satisfação e implicação.

Analisando a figura 2, apercebemo-nos que cada uma das variáveis do pessoal-mix agrega um conjunto de elementos que podem ser adoptados, no seu todo ou em parte, pelas organizações. Tal como acontece com os elementos do marketing-mix, que se reajustam em função das alterações externas (evolução das necessidades dos clientes e alterações do contexto económico e tecnológico, entre outras) para manter a competitividade da organização, também os diferentes componentes do “pessoal-mix” deverão evoluir.

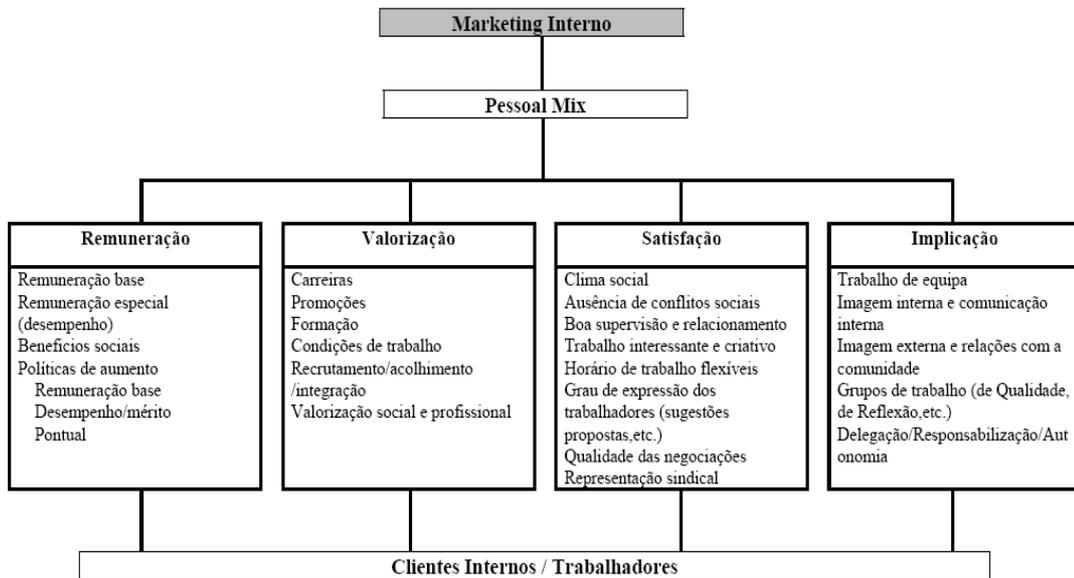


Figura 2 – Elementos do Pessoal Mix,

Fonte: PESSOA (1989: pp36-40)

Neste contexto, chama-se Pessoal Mix ao conjunto das decisões fundamentais tomadas pelo responsável no que diz respeito às quatro principais variáveis de acção de que dispõe.

Considera-se assim que Pessoal Mix, é aplicar a filosofia do marketing no interior da própria organização. Mas tal não é possível sem que a empresa conheça bem o capital humano de que dispõe e que possa geri-lo da melhor forma possível, tão bem ou melhor do que gere outros bens. Para o efeito deve-se fazer uma gestão estratégica de pessoas, tema que abordaremos seguidamente.

## 2.2. - Gestão Estratégica de Pessoas

Uma das fases mais importantes do marketing interno reside na qualidade do recrutamento, da formação, da motivação, comunicação e na retenção dos bons colaboradores, para além da melhoria no processo formativo.

Num momento de grande competição e mudança como o actual, é preciso criar experiências memoráveis aos clientes internos, criar uma identidade para que os colaboradores encontrem

a mesma resistência quando pensarem sair da empresa, que sentem quando se fala de clubes de futebol ou de religião. Isto acontece porque se sentem fortemente identificados com essas escolhas. Assim, investir em *branding* interno, ou seja, desenvolver estratégias de actuação dirigidas aos factores que influenciam o que os colaboradores sentem sobre o seu trabalho, é a nova prioridade de gestão, que é o mesmo que “entender as pessoas no trabalho”.

Numa época em que é inevitável a redução de custos e/ou despedimentos, as empresas deverão investir nas pessoas. Incentivar a gestão do talento e promover verdadeiramente os recursos humanos como sendo uma vantagem competitiva das empresas. Não é suficiente apostar nas pessoas ou dizer simplesmente que os colaboradores são o recurso estratégico mais importante. É fundamental que a gestão de talentos esteja instituída na empresa e que seja incorporada num sistema de incentivos e objectivos, que seja incorporada no próprio modelo de negócio e que faça parte da cultura da empresa.

As decisões de gestão das empresas estão em harmonia com a conjuntura económica e com as perspectivas de futuro. Mas as mudanças têm que ser promovidas no modelo de gestão organizacional e sobretudo nas práticas de gestão das pessoas. Nas empresas existe um número incalculável de pessoas que estão rigorosamente "encostadas", desaproveitadas e desmotivadas. Existem pessoas pagas pelas empresas e que são pouco produtivas, apenas porque lhes são negadas oportunidades por outros interesses ou jogos de poder. Assim, as empresas perdem valor.

Dentro desse contexto, Pfeffer e Veiga (1999) afirmam que a maneira pela qual as empresas gerem o seu capital humano é a verdadeira e permanente fonte de vantagem competitiva. Argumentam que a estratégia focada nos trabalhadores é uma importante fonte de vantagem competitiva porque, diferentemente da tecnologia, dos custos ou do desenvolvimento de novos produtos, ela é difícil de ser imitada.

Um recente estudo da McKinsey elaborado em 2008, como continuação do estudo efectuado sobre o mesmo tema em 1997, identifica como principais obstáculos a uma boa gestão de talentos a falta de tempo (de elevada qualidade) dedicado ao tema da gestão de pessoas, o défice de motivação de trabalho em colaboração construtiva com a partilha de recursos, a falta de envolvimento dos gestores no desenvolvimento de competências e na gestão de carreiras dos elementos da equipa e um défice de envolvimento das administrações na implementação de um processo estratégico de gestão de talentos.

Situações de atendimento de baixa qualidade ocorrem todos os dias e em quase todos os tipos de negócio e, em especial, nos serviços. Um estudo de Peter Kim, editado por *Forrester*

*Research* em 2006, baseado numa pesquisa feita a 104 executivos de marketing, intitulado “Reinventando a organização de marketing”, identificou que 76% deles não têm influência alguma sobre o serviço de atendimento ao cliente, área fulcral para “ouvir” os clientes externos e internos.

O actual sistema de gestão de recursos humanos, implementado na generalidade das empresas portuguesas, precisa de uma revolução, pois foi concebido e desenvolvido para outros tempos. O novo tempo requer uma abordagem ajustada aos diferentes públicos internos, deve ser feita uma segmentação e deverão ser identificadas as necessidades, comportamentos e perfil dos diferentes grupos funcionais. A dificuldade está na escolha do critério de segmentação, que deverá dar origem a grupos de colaboradores (segmentos) mensuráveis, com potencial, heterogéneos e operacionais, ou seja, uma empresa tem que ser capaz de gerar programas eficazes para atrair, fidelizar e atender segmentos diferentes de colaboradores. Assim, este processo de segmentação, que terá que anteceder a implementação de um sistema de gestão de talentos, deverá pôr em relevo as oportunidades de carreira existentes, permitir a definição de prioridades, facilitar a análise do contexto laboral e facilitar o aumento da produtividade dos colaboradores. Para promover o talento é preciso criar diferentes propostas de valor interno na empresa.

De modo a minimizar estes acontecimentos de pouca qualidade no atendimento, é preciso desenvolver conhecimentos sobre a introdução de programas de marketing interno na gestão de recursos humanos para poder incrementar o desenvolvimento empresarial. Isto não implicará que os especialistas de marketing invadam a função de recursos humanos, mas a utilização de técnicas e ferramentas de marketing pode auxiliar bastante os departamentos de recursos humanos a identificarem os factores críticos de sucesso para a motivação dos seus colaboradores.

A gestão estratégica de pessoas é um conceito chave que deve ser fundamentado nesta pesquisa, pois pretende-se consubstanciar o estudo do indivíduo no contexto organizacional. Em termos teóricos, a gestão das pessoas pode ser definida como “uma forma constantemente renovada de pensar a actuação e a interacção humana na organização, reconhecendo o que é uno e múltiplo no ser humano, mostrando como todo o fenómeno estudado é perpassado pela subjectividade, reafirmando o papel da pessoa, de sua experiência, do simbólico nas organizações e, ao mesmo tempo, restituindo a pessoa ao seu quadro sócio-histórico.”

Segundo Casado (2002), as características essenciais dos indivíduos dentro do contexto organizacional enfatizam o aspecto da indivisibilidade do ser humano. A autora considera que

uma organização é composta de pessoas que trazem para o seu interior as suas necessidades, interesses, sonhos, potencialidades e também limitações. Quando é usada como adjectivo, a palavra indivíduo é sinónimo de indivisível, de algo que não pode ser dividido. Assim, este significado parece estar definitivamente incorporado nas políticas e acções contemporâneas de gestão de pessoas e por isso mesmo, o papel do gestor deve privilegiar a promoção da melhoria da eficácia organizacional a partir dos indivíduos, dos grupos e da estrutura da organização.

O conceito de gestão estratégica de recursos humanos tem vindo a sofrer uma evolução, sendo que resulta já da crescente necessidade de orientação para o planeamento da estratégia e de intervenções gradativas com orientações estratégicas, visando à mudança do modelo de controlo para o de comprometimento (Pessoa, 1994). Partindo de uma visão sistémica, o autor sugere três subsistemas que compõem a gestão estratégica de pessoas: a estrutura organizacional, as relações de trabalho e as políticas de recursos humanos. Estes subsistemas podem ser combinados de forma a produzirem diferentes estratégias com base em políticas e práticas.

### **2.2.1. - Estratégias de Gestão de Pessoas e Valor Acrescentado**

A partir destas três variáveis que compõe a gestão de pessoas, são ainda definidos dois tipos de estratégias de gestão:

- a) estratégia de controlo, na qual os empregados são vistos como números, custos e como um factor de produção que para desempenhar bem as suas funções, devem ser mandados e controlados;
- b) estratégia de comprometimento, em que as pessoas são consideradas como parceiras de trabalho, nas quais a organização deve investir para conseguir melhores resultados organizacionais e obter valor acrescentado.

A evolução do conceito de gestão estratégica de pessoas atravessa um desafio resultante da mudança da estratégia de controlo para a estratégia de comprometimento.

Na estratégia de controlo há pouca definição de políticas tendo por base a opinião do empregado, a não ser que a força do trabalho fosse sindicalizada. Aqui, o pressuposto é de baixo comprometimento do funcionário, destinado a produzir um desempenho confiável.

Na estratégia de comprometimento esperam-se mudanças nas responsabilidades individuais à medida que as condições se alterem e as equipas passem a ser unidades organizacionais responsáveis pelo desempenho.

Esta mudança comportamental poderá facilitar a criação de valor acrescentado à organização e para que a gestão de pessoas crie esse valor acrescentado, precisa de se tornar parceiro do negócio com vista à procura de objectivos estratégicos.

Neste processo de criação de valor para a organização, foi proposto por Ulrich (1998), um modelo de múltiplos papéis, no qual o autor define quatro papéis dos recursos humanos:

- a) gestão de estratégias, na qual o papel se concentra na participação do processo de definição da estratégia organizacional e concebem estratégias e práticas de gestão de pessoas que sejam alinhadas à estratégia organizacional, transformando o profissional de recursos humanos num parceiro estratégico da organização;
- b) gestão de estrutura da organização, cujo papel tradicional do especialista consiste em conceber e desenvolver processos eficientes para contratar, formar, avaliar, premiar, promover e gerir o fluxo de empregados na organização;
- c) gestão da contribuição dos empregados, na qual o papel do defensor dos funcionários é enfatizado e cuja meta é obter maior envolvimento e competência do quadro de pessoal intermédio da provisão de recursos necessários aos empregados;
- d) gestão da transformação e da mudança que tem por objectivo assegurar a capacidade para a mudança organizacional, transformando o profissional de recursos humanos num agente de mudança.

As organizações bem sucedidas reconhecem que os aumentos na qualidade e na flexibilidade requerem níveis de comprometimento, responsabilidade e conhecimento por parte da força de trabalho, que não podem ser obtidos por coacção nem por “melhorias cosméticas” nas políticas de recursos humanos. É reconhecida, assim, a relevância do comprometimento da força de trabalho das organizações.

Os gestores podem demonstrar o comprometimento com os valores da organização por meio dos seus próprios comportamentos e pelo modo como reforçam o comprometimento dos outros. O processo de mobilização do comprometimento deve ser iniciado no topo da organização, dentro do círculo dos principais administradores, com abertura para que outros executivos participem do processo de reformulação da cultura organizacional.

Assim, o profissional de recursos humanos deve estar alinhado com a cultura organizacional, pois o seu papel é ser um parceiro estratégico e adicionar valor à organização quando compreende o negócio da empresa a ponto de poder, paralelamente, adaptar as práticas de recursos humanos às mudanças nas condições organizacionais. Caso contrário, o desalinhamento entre o sistema de recursos humanos com o sistema da estratégia organizacional, poderá destruir essa criação de valor.

Torna-se pois imprescindível fomentar a participação mais ampla de todos os colaboradores, mesmo sendo de diferentes níveis da organização com vista à formulação da estratégia como uma forma de tornar o processo mais interactivo e acima de tudo de modo a estimular a comunicação e comprometimento das pessoas.

Apresenta-se, no cenário actual, uma conjuntura em que tanto as empresas como os seus empregados tomam consciência das mudanças emergentes que alteram o nível de exigências individuais e organizacionais. Essa variação de padrões exige uma procura constante de diferenciais que coloquem os actores sociais em destaque no mercado global. Nesse sentido, o sector terciário tem vindo a mostrar interesse cada vez maior em desenvolver a diversificação e a qualidade da prestação de serviços e gestão de pessoal, com vista a um desempenho e produtividade mais significativos.

Através das políticas de recursos humanos, as empresas procuram estabelecer uma comunicação com seus empregados e, de certa forma, tentam influenciar o comportamento e o envolvimento dos mesmos no ambiente organizacional. A questão que emerge daí é até que ponto é possível conseguir o comprometimento e quais as estratégias que mais se destacam na empresa, para que se atinjam tais objectivos.

### **2.3. - Envolvimento *versus* Comprometimento Organizacional**

Na actualidade, além da qualificação profissional, a diferenciação entre colaboradores é percebida através da atitude, do envolvimento e do comprometimento dos profissionais envolvidos com a empresa.

Este estudo sugere que o grau de comprometimento do colaborador com a estratégia e a missão/visão da empresa são de fundamental importância para o seu sucesso. Bastos e Borges-Andrade (2002) observam que o envolvimento o comprometimento do trabalhador parece ser elemento um crucial nas novas arquitecturas organizacionais emergentes.

Sabendo que o maior activo intangível de uma empresa se concentra nas capacidades, conhecimentos e competências dos profissionais dessa empresa, rapidamente constatamos que o colaborador comprometido e altamente empenhado no que se propõe a fazer é capaz de conduzir a empresa à emersão no mercado. As empresas precisam assim de se consciencializar de que além de valorizarem os seus empregados, é importante realizarem investimentos e promoverem programas de incentivos que contribuam e direccionem o colaborador a sentir-se motivado e com isso apresentar resultados mais do que esperados.

### **2.3.1. - Envolvimento Organizacional**

Diversas são as pesquisas que comprovam a importância do envolvimento dos colaboradores para o sucesso de uma estratégia empresarial.

Um estudo antigo de Ackerman e Bauer (1976) descreve um modelo que indica as fases do envolvimento organizacional, no processo de consciencialização social das empresas.

Nos últimos anos, as empresas têm feito um grande esforço no recrutamento e retenção de pessoas melhor qualificadas e que estejam propensas a comprometer-se com as organizações (Medeiros *et al.*, 2002).

### **2.3.2. - Comprometimento Organizacional**

O conjunto de transformações visualizadas nos processos produtivos, na forma de organização do trabalho e nos padrões de gestão das sociedades industrializadas, impulsionadas pelas novas tecnologias, justifica o crescente interesse de investigadores e administradores pelo tema comprometimento organizacional.

O conceito de comprometimento difere do conceito de satisfação com o trabalho por ser mais completo, reflectindo uma resposta de afecto para com a organização como um todo.

O comprometimento organizacional, em linhas gerais, pode ser entendido como um forte vínculo do indivíduo com a organização, que o incita a dar algo de si, a sua energia e a sua lealdade para com a empresa.

O comprometimento apresenta características peculiares, quando é analisado sob a óptica da dimensão organizacional, abrangendo diversos elementos no ambiente de trabalho.

Segundo Bastos (1993:54), o comprometimento organizacional pode ser definido como um estado no qual o indivíduo se identifica com a organização e os seus objectivos, e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução de objectivos. Bastos, afirma ainda que o conceito de comprometimento se insere na longa tradição dos estudos que procuram identificar e compreender factores pessoais que determinam o comportamento humano no trabalho, integrando uma subárea denominada 'atitudes frente ao trabalho.

Para o comportamento organizacional, interessam as avaliações positivas ou negativas que o trabalhador tem em relação aos diversos aspectos do seu ambiente de trabalho, sendo que a maior parte das pesquisas se têm focalizado em três tipos de atitudes:

1. satisfação com o trabalho;
2. envolvimento com o trabalho, e
3. comprometimento organizacional.

Além disso, a crescente competitividade que as organizações vêm experimentando nos últimos anos que impõe a necessidade de uma efectiva participação, envolvimento e empenho, traduzidos num elevado padrão de comprometimento da força de trabalho em relação à implementação de políticas, estratégias, objectivos e metas, visando à estabilidade e sobrevivência das mesmas.

Mowday (1998), ao fazer uma análise crítica sobre o desenvolvimento dos estudos do comprometimento organizacional desde o início da década de setenta, afirma que há uma clara evidência do progresso no entendimento do comprometimento do empregado para com a organização. Este progresso surge não só ao nível da definição do conceito, mas também em termos práticos, e das consequências positivas para as organizações de terem empregados comprometidos.

Porém, a adequação ao novo ambiente organizacional com o aumento da competição internacional, o rápido desenvolvimento da tecnologia da informação, a reengenharia, o *downsizing*, a terciarização, os serviços temporários, etc., fez com que os empregos não respondam às necessidades pessoais de estabilidade. Em consequência, Meyer e Allen, (1997:5), entendem que os empregados têm sido alertados para a necessidade de se manterem “empregáveis” para poderem, na eventualidade de um despedimento, terem condições de se colocarem numa nova empresa.

A manutenção dessa “empregabilidade” exige que o indivíduo olhe mais para si próprio, se comprometa mais com a sua carreira, que pode levar a uma queda do seu comprometimento com a organização, o que não é desejável. Ao tornarem-se menores e mais flexíveis, as empresas necessitam ainda mais daqueles que lá permaneceram. Os autores Meyer e Allen (1997:5) dizem ainda que “Uma vez que a ‘gordura’ foi cortada, os empregados remanescentes representam o ‘coração, cérebro e músculos’ da organização”. Com hierarquias mais estreitas, mais responsabilidades são dadas aos indivíduos na tomada de decisões e na gestão das suas actividades diárias, algo que o comprometimento assegura.

Meyer e Allen (1997:5) sintetizam o conceito de comprometimento da seguinte forma:

*“Empregados com um forte comprometimento afectivo permanecem na organização porque assim o querem. [...] Aqueles cuja ligação está baseada no comprometimento instrumental continuam empregados porque precisam. [...] Empregados com alto grau de comprometimento normativo sentem que eles devem permanecer na organização.”*

Assim, surge a necessidade de se procurarem acções ao nível da gestão que permitam assegurar o comprometimento dos empregados com a empresa.

De acordo com os autores, só após a segunda metade da década de oitenta é que a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento dos empregados passaram a ser pesquisadas empiricamente.

Ogilvie (1986) e Gaertner e Nollen (1989) estão entre os primeiros que investigaram as práticas de gestão de recursos humanos percebidas pelos empregados que se relacionam com o seu comprometimento. As acções entendidas pelos empregados como positivas ou seja, a formação e desenvolvimento, a avaliação e promoção, e os salários e benefícios, entre outras, são indicadas como estando significativamente correlacionadas com o comprometimento.

Conforme Mowday *et al.*, (1979:226), o comprometimento enfatiza o vínculo com a organização, incluindo os seus objectivos e os seus valores, enquanto a satisfação enfatiza o ambiente específico em que o empregado realiza as suas tarefas.

Ao longo dos anos, o estudo do comprometimento organizacional tem produzido um grande volume de literatura relacionada com o vínculo que se forma entre os empregados e as suas organizações empregadoras. Dentre as principais pesquisas, destacam-se:

a) a partir da década de setenta, os estudos realizados pela equipa liderada por Lyman Porter (Mowday *et al.*, 1979), que conceituam o comprometimento como uma força relacionada com a identificação e o envolvimento do indivíduo com uma organização específica; e

b) a partir da década de oitenta, os estudos realizados por Meyer e Allen (Meyer e Allen, 1991; Meyer e Allen 1997), que tratam o comprometimento como um estado psicológico que caracteriza o relacionamento de um indivíduo com um objecto em particular e que tem

implicações na decisão desse indivíduo de se manter envolvido com o mesmo. Além da organização, inúmeros outros objectos podem funcionar como alvos do vínculo do trabalhador, como o sindicato, os valores, o trabalho, a profissão/carreira, constituindo-se todas como uma linha de investigação própria, embora partilhando os problemas comuns.

Complementando, Martins (2003) destaca que o estudo do comprometimento nas organizações tem servido de base para a formação de políticas que procuram a qualidade, através do fortalecimento dos vínculos do trabalhador com o seu próprio trabalho. Além disso, Dessler (1996) considera que o comprometimento dos funcionários com a empresa pode tornar-se uma vantagem competitiva, uma vez que não reside apenas em máquinas ou patentes, mas sim em pessoas capazes de inovar e investir em si para o progresso da organização.

Convergindo estas ideias apercebemo-nos que muitas das investigações abordam o comprometimento devido à crença de que o mesmo afecta directamente a *performance* organizacional.

Os crescentes estudos sobre comprometimento estão baseados no facto de que o mesmo pode afectar diversas atitudes e comportamentos importantes no contexto organizacional, como a assiduidade, intenção ou abandono efectivo da organização, pontualidade, atitudes frente às mudanças, desempenho individual, comportamentos de cidadania e negligência e desempenho organizacional, tal como afirmam Dias e Del Maestro Filho (2008). Por estes motivos, os autores destacam a crescente procura por parte dos investigadores, em esclarecer as razões pelas quais os indivíduos desenvolvem laços psicológicos que caracterizam a ligação dos mesmos com a empresa onde actuam.

Assim, verifica-se que o comprometimento está directamente relacionado com a ampliação da consciência do indivíduo. Macêdo *et al.* (2005) afirmam que este processo ocorre na medida em que o colaborador não se contenta apenas com recompensas financeiras, mas sim com o desejo de se conhecer melhor e à empresa, para poder participar efectivamente da vida organizacional.

Neste sentido, Mowday *et al.*, (1982) destacam ainda que o comprometimento organizacional se refere à identificação do indivíduo com a organização, caracterizada pela convicção e aceitação dos valores e objectivos da mesma, acompanhado pelo desejo de permanecer como um membro da empresa e por realizar esforços em benefício da organização.

Além disso, de acordo com a opinião de Fiorito *et al.* (2007), o comprometimento apresenta três factores característicos:

- forte crença nos objectivos e valores da organização,
- disponibilidade em exercer um esforço extra em nome da empresa e
- grande desejo de aderir e pertencer à mesma.

Ao tratar o conceito de comprometimento nas organizações, observa-se a variedade de definições e abordagens para o tema. No quadro seguinte destacam-se alguns conceitos apresentados em revisão bibliográfica realizada por Yilmaz (2008).

*Quadro 1 – Conceitos de Comprometimento Organizacional*

Referência	Conceito
Mc Donald e Makin (2000)	Comprometimento Organizacional definido como um contrato psicológico entre o empregado e a empresa.
Valentine et al. (2002)	Comprometimento Organizacional é considerado como a interacção dos interesse dos empregados e dos compromissos com a organização.
Özsoy et al. (2002)	Comprometimento Organizacional está relacionado a uma valorização maior por parte dos empregados de uma empresa, dos resultados da organização em relação aos seus próprios benefícios.
Ince e Gül (2005)	Comprometimento Organizacional está relacionado com factores como a aceitação e a forte crença nos valores e objectivos da empresa, assim como o desenvolvimento de um trabalho mais intenso e entusiasmante com o objectivo de criar benefícios para a empresa e continuar a fazer parte dela.
Yilmaz (2008)	Comprometimento Organizacional pode ser definido como a adopção dos objectivos da empresa pelos seus empregados e o comprometimento dos mesmo com o atendimento desses objectivos por parte da empresa.

*Fonte: adaptado de Yilmaz (2008)*

### **2.3.2.1. - Componentes do comprometimento organizacional: Modelo de três dimensões de Meyer e Allen**

Ao fazer a revisão da literatura sobre comprometimento, constata-se que existe pouco consenso sobre o significado deste termo.

A partir da década de 90 tornou-se do consenso geral o facto de que o comprometimento organizacional é um conceito multidimensional. De acordo com Meyer e Allen (1997:91), para entender o comprometimento no trabalho é necessário fazer a distinção entre duas vertentes, que são: a *natureza* e o *foco* do comprometimento.

A *natureza* do comprometimento (afectivo, instrumental, normativo etc.) é o que define o tipo de relação entre o empregado e a entidade – *foco* (organização, a carreira, o sindicato etc.) com a qual o mesmo se torna comprometido. Os autores ainda alertam para o facto de que o

uso da expressão “múltiplos comprometimentos” se refere colectivamente aos vários *focos* nos quais uma pessoa se possa tornar comprometida, não se referindo às diferentes componentes – *natureza* do comprometimento.

Mais do que isso, observa-se que diversos investigadores atribuíram os seus próprios significados ao conceito, aumentando, desta forma, a dificuldade envolvida no seu entendimento. Contudo, a partir da análise das diversas definições sobre o tema, Meyer e Allen (1991) notaram que elas reflectiam três grandes componentes.

Meyer e Allen analisaram as definições do comprometimento apresentadas por vários autores ao longo dos anos e reconheceram a falta de consenso entre as mesmas. Como cada autor atribui a sua própria interpretação ao tema, verificaram que as várias definições poderiam ser agrupadas em três categorias, que eles descreveram como sendo **as três componentes do comprometimento**:

- comprometimento afectivo (*Affective commitment*) – refere-se a um envolvimento emocional do empregado em que ocorre uma identificação com a organização. “Empregados com um forte comprometimento afectivo permanecem na organização porque assim o querem”;

- comprometimento instrumental (*Continuance commitment*) – refere-se a um comprometimento percebido como custos associados por deixar a organização. “Empregados cujo vínculo principal com a organização é baseado no comprometimento instrumental, permanecem na organização porque precisam”;

- comprometimento normativo (*Normative commitment*) – refere-se a um sentimento de obrigação de permanecer na organização. “Empregados com um alto nível de comprometimento normativo sentem que devem permanecer na organização”

As abordagens anteriores são consideradas as mais relevantes para a compreensão do modelo adoptado por esta pesquisa e por isso são discutidas separadamente, a seguir. Salienta-se que todas as propostas apresentam um ponto comum: partem da premissa de que o vínculo do indivíduo com a organização existe e é inevitável. Diferem apenas na forma como este vínculo se desenvolve e se mantém no ambiente organizacional. Conferem ainda valor para o facto de que altos níveis de comprometimento trazem resultados positivos para a organização e para os seus membros.

### **Comprometimento AFECTIVO**

Entre as diversas abordagens conceituais sobre comprometimento organizacional, os trabalhos de Mowday *et al.*, (1982) predominam na maioria dos estudos realizados. Apesar de

reconhecerem a existência de uma corrente comportamental, os autores enfatizam a natureza afectiva do processo de identificação do indivíduo com os objectivos e os valores da organização. Entendem o conceito de comprometimento organizacional como uma força relacionada com a identificação e o envolvimento do indivíduo com uma organização em particular, caracterizando-se pelas seguintes dimensões:

- uma forte crença e aceitação pelo indivíduo dos valores e objectivos da organização;
- um desejo de exercer considerável esforço em favor da organização; e
- um forte desejo de se manter como membro da organização.

### **Comprometimento INSTRUMENTAL**

É a segunda componente mais utilizada nos estudos sobre o comprometimento organizacional, tendo a sua origem nos trabalhos de Becker (1960). O autor argumenta que o comprometimento é um modo de acção que resulta da acumulação de investimentos numa pessoa, ou seja, os investimentos que ela faz em algo de valor (capacitação, fundo de pensão, tempo etc.) que poderia perder em caso de deixar a organização. É, portanto, visto como uma consequência das recompensas e custos percebidos pelo empregado enquanto parte integrante da organização. Segundo Meyer e Allen (1997), o comprometimento instrumental pode desenvolver-se como resultado de qualquer acção ou evento que aumente o custo de deixar a organização, desde que o empregado reconheça que estes custos aconteceram.

De acordo com Becker (1960), o comprometimento instrumental procura superar a insuficiência das explicações correntes para a coerência do comportamento do indivíduo que tende a orientar-se por linhas consistentes de actividades, permanecendo nelas por um determinado período de tempo.

### **Comprometimento NORMATIVO**

É o conceito utilizado nas pesquisas realizadas por Weiner e Vardi (1990). Weiner e Vardi (1990) discutem esta nova abordagem do comprometimento organizacional estabelecendo um quadro de referência, denominado “normativo-instrumental”, em que trabalham os conceitos de sistema cultural e sistema motivacional na determinação do comportamento humano nas organizações.

Pressupõe que o comportamento do indivíduo é conduzido de acordo com o conjunto de pressões normativas que ele assume internamente. O comprometimento será, então, um vínculo que o trabalhador estabelece com os objectivos e interesses da organização, a partir

dessas pressões normativas assumidas por ele. Conforme os autores, o indivíduo aceita essas pressões normativas porque acredita que é certo e moral fazê-lo.

O quadro a seguir, sintetiza as ideias do modelo de três componentes de Meyer e Allen desenvolvido em 1997. É interessante realçar as questões norteadoras para a compreensão de cada uma das três dimensões:

Questão orientadora para a dimensão afectiva:

“Você deseja manter-se como membro da sua organização?”.

Questão orientadora para a dimensão instrumental:

“Você precisa de manter-se membro da sua organização?”.

Questão orientadora para a dimensão normativa:

“Você sente-se obrigado a permanecer membro da sua organização?”.

*Quadro 2 – Modelo de três componentes do comprometimento, de Meyer e Allen (1997)*

Componentes	Conceito	Razões da permanência	Estado Psicológico
AFFECTIVO	Grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização..	O indivíduo sente que quer permanecer.	Desejo
INSTRUMENTAL	Grau em que o empregado se mantém ligado à empresa devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da empresa. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	O indivíduo sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade
NORMATIVO	Grau em que o indivíduo possui um sentido de obrigação ou de dever moral de permanecer na organização.	O indivíduo sente que deve permanecer.	Obrigação

*Fonte: adaptado de Rego e Souto (2002:6)*

Os autores concluem ainda que um profissional envolvido possui, acima de tudo, uma preocupação com o seu nome e com sua reputação, dando assim, uma atenção especial à sua carreira profissional. Por conseguinte, realiza as suas atribuições com muita responsabilidade e participa de modo activo no que se propõe a fazer, uma vez que tem um nome a zelar.

Por outro lado, o profissional comprometido, além de se preocupar e de se comprometer com o seu nome, zelando pelo mesmo, também se preocupa e zela da mesma maneira pelo nome e reputação da empresa. Preocupa-se de maneira constante com a missão, a visão e a

cultura organizacional, bem como com os valores e princípios orientadores da empresa na qual exerce as suas funções e preocupa-se de forma constante com o desempenho dessa empresa perante ao mercado. Actuando assim, com muita responsabilidade, muito afinco, muito respeito e com muita vontade de trabalhar com muito envolvimento e prazer.

Para o presente estudo, considera-se o conceito de comprometimento desenvolvido por Meyer e Allen (1991:61-69) no qual se irá basear o estudo empírico desta dissertação.

## **2.4. – Satisfação**

O trabalho é um elemento fundamental no desenvolvimento do ser humano, sendo também uma importante fonte de satisfação.

Gomes e Quelhas (2003:6) defendem que em sentido geral, satisfação implica “sentir-se satisfeito com algo”. A satisfação ou a insatisfação manifestam-se como sendo um sentimento de agrado ou desagrado, de contentamento ou descontentamento, etc.

Por este facto, vários autores tentam definir o que se entende ser a satisfação profissional. Segundo Light (1990), entender o mecanismo da satisfação no trabalho requer o auxílio de vários conceitos e teorias e mesmo assim estes não são capazes de envolver as múltiplas variáveis que afectam o indivíduo, tanto no seu ambiente de trabalho como fora dele.

No entanto, alguns autores tentaram delimitar a definição deste conceito. Para Spector (2006) a satisfação no trabalho é considerada como uma variável de atitude que mostra como é que as pessoas se sentem em relação ao trabalho, logo a satisfação define o quanto as pessoas gostam do trabalho, enquanto a insatisfação no trabalho estabelece o quanto não gostam.

Robbins (2005) entende que o conceito de satisfação no trabalho deve ser considerado como o conjunto de sentimentos de uma pessoa em relação ao seu trabalho, o que equivale mais a uma atitude do que a um comportamento.

Já Wagner e Hollenbeck (1999) consideram que a satisfação no trabalho é uma função de valores e não de necessidades, pois estas são concebidas melhor como sendo “exigências objectivas” do corpo, essenciais à manutenção da vida, enquanto os valores são “exigências subjectivas”, existentes na mente da pessoa.

Outra definição é dada por Nicolielo e Bastos (2002), que relatam que a satisfação profissional tem vindo a ser descrita como o estado emocional positivo resultante do prazer que se tem

com as experiências do trabalho, estando fortemente associado a factores como o desempenho profissional, qualidade de vida, saúde física e mental e com a auto-estima do trabalhador.

Ainda assim, Coda (1986) propõe a definição de satisfação no trabalho como um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto o seu trabalho apresenta a capacidade de facilitar ou permitir o atendimento dos seus objectivos e valores. Para complementar, Coda enumera ainda alguns factores que podem afectar o grau de satisfação no trabalho manifestado por um indivíduo:

- características do próprio trabalho;
- características do próprio indivíduo;
- características do ambiente de trabalho;
- características do ambiente social;
- características do ambiente organizacional.

A satisfação no trabalho, apesar de ainda ser uma construção complexa, envolve a interacção de outros aspectos, como a motivação, o clima e a cultura organizacional, como se pode analisar na figura 3:

Relativamente à satisfação no trabalho e à performance, as pesquisas efectuadas apontam que as melhores empresas para trabalhar têm melhores indicadores financeiros quando comparadas ao mercado. Um estudo realizado por Fulmer et al (2003) concluiu que as empresas americanas classificadas como as 100 Melhores Empresas para Trabalhar na América, possuíam índices de rentabilidade superiores à média do mercado e em alguns casos, superiores aos das empresas concorrentes do mesmo ramo de actuação.

Já em 1997, Levering considerou que os bons locais de trabalho tendem a ser mais produtivos e lucrativos, pois as empresas com práticas progressistas evidenciam ter desempenhos melhores do que os concorrentes sem políticas de recursos humanos similares.

Dez anos mais tarde, Amabile e Kramer (2007) obtiveram resultados e conclusões semelhantes. O desempenho da pessoa é melhor quando o seu dia de trabalho inclui mais emoções positivas, motivação intrínseca mais forte, ou seja, gosto pelo trabalho e percepções mais favoráveis do trabalho, da equipa, dos líderes e da organização. Sendo assim, o alto desempenho dos trabalhadores, reflectido em melhores indicadores financeiros, estaria ligado à vida interior no trabalho, a qual seria tanto melhor quanto melhor fosse a satisfação percebida pelo empregado.

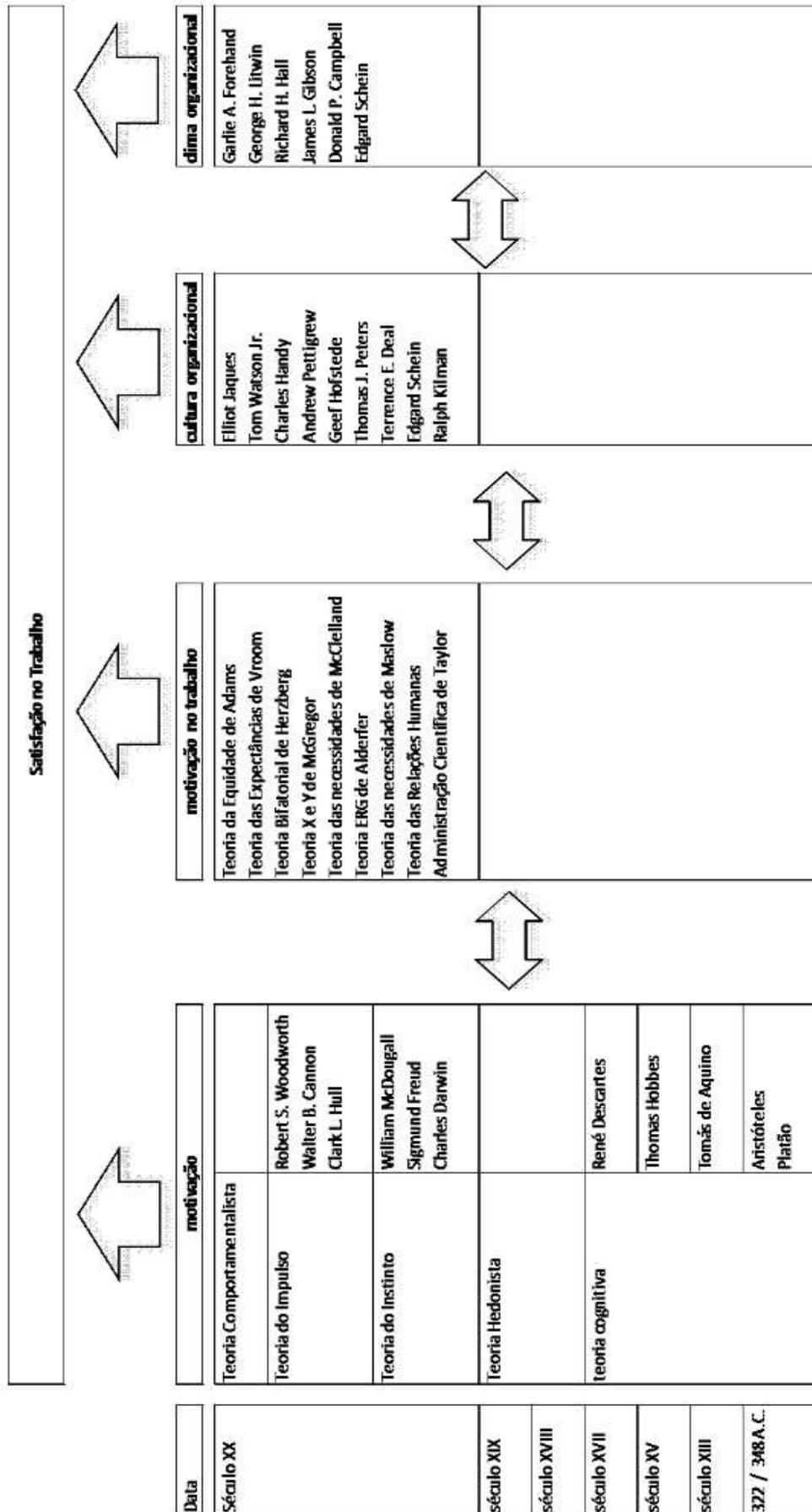


Figura 3 – Satisfação no Trabalho.

Fonte: Guskuma (2009)

Propiciar satisfação é fazer tudo certo e dentro das expectativas do indivíduo. Mas para superar as expectativas é preciso que a organização esteja imbuída de uma cultura de excelência capaz não só de transformar todos os funcionários em profissionais de marketing, mas também de criar na empresa uma personalidade única (*uniqueness*) que é o seu grande diferencial estratégico.

Uma cultura de marketing interno implica dialogar permanentemente com o cliente interno de forma aberta e honesta, não apenas no momento dos problemas; dar-lhe meios para que se sinta imediatamente reconhecido e atendido nas suas necessidades, estar sempre concentrado nas nuances do seu comportamento e superar-se no caso de processo de reclamação. O importante é demonstrar que existe uma preocupação cada vez maior pela satisfação dos clientes internos, com o objectivo de criar uma atmosfera saudável de trabalho onde os colaboradores se sintam bem e orgulhosos de pertencer à empresa. Assim, a manutenção de padrões de satisfação requer o desenvolvimento de uma cultura voltada para a qualidade.

#### **2.4.1. - A aferição do grau de satisfação global com o trabalho**

A satisfação no trabalho, por ser baseada em atitudes, valores e sentimentos, acaba por se tornar de difícil mensuração. Por isso, Becker (2006) afirma que a avaliação de um funcionário sobre a sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é o resultado de um complexo somatório de diferentes elementos, o que complica a sua mensuração.

No entanto, apesar de ser difícil mensurar a satisfação, Coda (1986) menciona diversos instrumentos desenvolvidos por diversos autores com o intuito de aferir o grau de satisfação global com o trabalho para indivíduos que actuam em organizações. Todos os instrumentos apresentados contam com a utilização de pesquisas directas com os empregados ou com a aplicação de questionários, conforme apresentado no quadro seguinte.

Quadro 3: Instrumentos para aferir o grau de Satisfação Global com o Trabalho.

Instrumento	Autor	Ano
Job Description Index	Smith	1965
Factores de Insatisfação e Satisfação no Trabalho	Dunnette	1966
Inventário de Levantamento de Atitudes de Empregados	Attitude Survey	1966
Escalas de Atitudes de Empregados	Carlson	1962
Índice de Satisfação do Empregado	Morse	1953
Escala de Satisfação no Trabalho	Johnson	1955
Questionário sobre Dimensões do Trabalho	Schletzer	1965
Índice de Satisfação no Trabalho	Brayfield e Rothe	1951
Satisfação no Trabalho	Hoppock	1935
Escala de Moral dos Empregados	Woods	1944
Satisfação no Trabalho e Felicidade Pessoal	Noll e Bradburn	1968
Escala de Satisfação no Trabalho	Warr, Cook e Wall	1979
Escala de não Satisfação da Necessidade.	Cook e Wall	1980

**Fonte:** Coda (1986)

A investigação dos factores responsáveis pelos sentimentos que os indivíduos desenvolvem em relação ao trabalho, fazendo com que alguns se mostrem mais satisfeitos do que outros, bem como dos processos e dos mecanismos a eles subjacentes, tem vindo a ser orientada por diferentes teorias e modelos, entre os quais se destacam a teoria dos dois factores e a teoria do valor.

Herzberg *et al.* (1959) argumentam na teoria dos dois factores, a existência dos seguintes factores que determinam a satisfação no trabalho: motivacional (oportunidades de promoção, desenvolvimento pessoal, reconhecimento pelo desempenho, realização e responsabilidade pessoal) e higiénicos (qualidade de supervisão, salário, segurança). O primeiro é intrínseco à natureza do trabalho e levaria à satisfação e o segundo é extrínseco, tendendo à insatisfação.

Algumas condições de trabalho actuam no sentido do descontentamento dos empregados, quando não se verificam. No entanto a sua presença não contribui para uma forte motivação. Herzberg chamou-lhes **factores de manutenção ou higiénicos**, e incluiu nesta categoria a política e a gestão da empresa, a supervisão técnica, as relações interpessoais com o supervisor, as relações interpessoais com os colegas, as relações interpessoais com os subordinados, o salário, a segurança do emprego, as condições de trabalho e o estatuto.

Outras condições de trabalho fomentam elevados níveis de motivação e de satisfação no trabalho. Contudo, se estas condições não se encontrarem presentes não contribuem grandemente para a insatisfação. Herzberg chamou-lhes **factores de motivação** e incluiu

nesta categoria a realização, o reconhecimento, o progresso, o próprio trabalho, a possibilidade de valorização pessoal e a responsabilidade.

A teoria do valor de Locke (1984), também conhecida como teoria da discrepância, define o grau de satisfação do empregado que compara o resultado das actividades desenvolvidas no trabalho e o resultado que ele valoriza e espera, gerando a partir daí um grau maior ou menor de satisfação, dependendo do valor que o indivíduo consegue perceber no seu ambiente de trabalho, ou seja, quanto mais ele perceber o que valoriza (por exemplo, oportunidade de crescimento, salário, etc.) mais satisfeito ele será. Caso ele perceba menos do que valoriza, menos satisfeito ficará. Este facto pode ser detectado em diversas organizações que não apresentam um grau de alcance dos valores dos seus funcionários, ou seja, as instituições que tratam seus colaboradores apenas como números.

#### **2.4.2. - Efeitos e consequências da insatisfação**

Actualmente, a maioria dos gestores tem consciência que a insatisfação dos colaboradores pode ter consequências negativas nas organizações, nomeadamente, a possível saída de colaboradores competentes e importantes para a organização, a permanência de colaboradores descontentes e que propõem mudanças (o que pode ajudar a organização a melhorar o seu desempenho) ou simplesmente adoptam um comportamento passivo e, em casos extremos, colaboradores insatisfeitos que permanecem, mas que enfrentam um forte desinteresse perante o trabalho e a organização no seu todo.

Além do conceito de satisfação, o trabalho já mencionado dos autores Wagner e Hollenbeck (1999) aponta ainda para as consequências da insatisfação. Os autores consideram que daí advém custos organizacionais, como por exemplo:

- despesas de assistência médica, provocadas por situações de stress e impactos na saúde e no bem-estar dos empregados;
- absentismo ou não comparecimento do empregado no trabalho;
- rotatividade, que leva a empresa a perder todo o investimento aplicado no empregado;
- baixo comprometimento organizacional, ou seja, reduzido grau de identificação das pessoas com a organização que as emprega.

Também Cota (1986:32) apontou alguns efeitos da insatisfação no trabalho: “Quando os empregados julgam que um determinado aspecto do trabalho, ou alguns aspectos não estão adequados, podem ter diferentes reacções frente à situação de trabalho. Podem procurar outros empregos, fazendo com que seja necessário repor esta mão-de-obra, trazendo custos adicionais de procura, selecção e formação. Podem começar a chegar frequentemente

atrasados ou apresentarem baixo envolvimento, realizando somente o necessário e com pouco interesse ou iniciativa. Isto vem caracterizá-los como funcionários insatisfeitos no trabalho, insatisfação esta que apresenta não somente custos financeiros, mas também representa um desperdício de recursos humanos da organização.”

Assim em jeito de conclusão, podemos afirmar que a satisfação no trabalho é um conceito complexo e subjectivo e por isso mesmo de difícil mensuração, ainda mais se considerada como um activo intangível.

Neste estudo, para medir a satisfação dos colaboradores com a gestão da instituição, irá ser utilizada a escala de Comer et al. (1989) que é uma redução da escala utilizada por Churchill et al. (1974).

## **2.5. – Confiança**

Tratando-se de um tema vasto e complexo, a revisão da literatura que se inicia sobre o conceito da confiança organizacional, procura incidir nos eixos temáticos que atravessam este campo do conhecimento.

A impossibilidade de controlar a acção dos outros, ou apenas de entender as suas motivações, apresenta-se como uma das maiores barreiras aos relacionamentos interpessoais, inibindo os indivíduos a demonstrar suas intenções no que tange a determinados comportamentos. Uma vez que as pessoas precisam se relacionar, acabam por desenvolver determinados mecanismos de protecção, sem os quais não conseguiriam manter mais do que relacionamentos esparsos e ocasionais. A confiança tem-se mostrado um mecanismo eficiente de reduzir essa incerteza. Sem confiança, as pessoas seriam confrontadas com a complexidade de considerar todas as possíveis ocorrências antes de tomar uma atitude que envolva um relacionamento.

Dada importância da confiança para indivíduos e organizações, este tópico tem fascinado muitos investigadores. O crescente interesse pela confiança tem-se reflectido na inclusão recente do tema em materiais académicos no ensino da gestão. Robbins (2001), dedicou várias páginas à discussão da confiança num manual de comportamento organizacional. Muitos outros textos de comportamento organizacional analisam a confiança e a sua relação com outros tópicos, como a liderança, a mudança, o *empowerment*, os conflitos, entre outros.

A definição do conceito não é uma tarefa fácil dada a profusão de definições encontradas na literatura. Uma definição reconhecida é a de Hosmer (1995) que define a confiança sob a

égide da filosofia ética, e apresentada como uma síntese das definições organizacionais e filosóficas que enfatizam um sentido explícito da dúvida moral e dos princípios éticos. A definição proposta considera que uma mistura entre o comportamento de interesse próprio e o interesse pelo outro conduzirá à confiança entre indivíduos e à cooperação da sociedade. A confiança é, nesta perspectiva uma súpula do resultado de decisões e acções individuais.

*“Confiança e o resultado de comportamentos correctos, justos e sérios. Ou seja, decisões e acções moralmente correctas baseadas em princípios áticos de análise - que reconhecem e protegem os direitos e interesses dos outros na sociedade” (Hosmer, 1995:399).*

Esta abordagem concebe a confiança como o resultado de decisões ou acções que reconhecem e protegem os direitos e interesses dos outros através da aplicação de princípios gerais. Estes princípios focam-se no que é o “bem” para a sociedade e o “bem” para o indivíduo. A confiança segundo a teoria organizacional é apresentada por Hosmer (1995) como a expectativa de comportamentos constantes que reconhecem e protegem o interesse dos outros no sentido de aumentar a cooperação e os benefícios da troca económica conjunta.

*“Confiança é a expectativa de uma pessoa, grupo ou empresa de comportamentos eticamente justificáveis - isto e, decisões e acções moralmente correctas baseadas em princípios éticos de analise - por outra pessoa, grupo ou empresa numa diligencia conjunta ou troca económica” (Hosmer, 1995:399).*

De igual modo, o principal argumento em que se encontra ancorado o conceito de confiança, segundo Cummings e Bromiley (1996), é o de que a confiança reduz os custos de transacção, através da redução de comportamentos oportunistas nas relações de trabalho. Para estes autores, o oportunismo depende e influencia o nível de comportamentos de honestidade numa organização.

Para Cummings e Bromiley (1996), a confiança é concebida como a crença individual ou crença comum entre um grupo de indivíduos num outro indivíduo ou grupo e de que a outra parte age de boa-fé, age com honestidade nas negociações que antecedem os comportamentos de confiança e, finalmente, que não tenta tirar vantagem excessiva sobre o outro mesmo quando surge essa oportunidade. Esta definição de confiança resume-se, então, ao esforço de agir de boa-fé, com honestidade na troca e oportunismo limitado (Williams, 2001). Segundo Cummings e Bromiley (1996), a confiança deverá ser medida com base em

três dimensões: afectiva, cognitiva e intencional. Ou seja, a confiança é analisada tendo em conta o que as pessoas sentem, pensam ou como tencionam agir.

Outras propostas têm sido avançadas relativamente ao sentido exacto a dar ao conceito, umas mais atraentes do que outras. Apesar da profusão de definições encontradas na literatura, algum consenso parece existir relativamente ao facto de que a confiança deve ser entendida como um fenómeno multidimensional e multideterminado. Os principais estudos neste domínio destacam, sobretudo, as características de quem confia, da pessoa alvo de confiança e do papel do risco inerente a comportamentos de confiança.

A natureza multidimensional da confiança deve-se ao facto do conceito ter sido explorado sob diversos prismas. A descrição das dimensões que tem sido estudadas na literatura é extensa. No entanto, pode ser feita uma demarcação na literatura sobre a confiança em dois tipos de conceptualizações distintos. Um que analisa a confiança como um estado psicológico, outro que analisa a confiança como um comportamento decorrente de uma escolha racional (Costa 2000, 2001 e 2003a).

A identificação das dimensões da confiança é importante para compreender a abrangência e a importância do conceito. Assim, a confiança analisada ao nível do indivíduo tem em conta, sobretudo, a integridade e a honestidade, a competência, o conhecimento técnico e interpessoal e as qualificações para a tarefa, ou ainda, a consistência nos comportamentos e previsibilidade das acções. Ou analisada como benevolência, lealdade e desejo de proteger e salvaguardar os interesses dos outros. Por outro lado, e estudada também como abertura ou acessibilidade mental ou orientada pelo desejo de trocar ideias e informações livremente.

A confiança analisada ao nível da equipa distingue duas vertentes. A confiança como estado psicológico, incluindo as expectativas e as características dos comportamentos dos outros, e a confiança enquanto comportamento de escolha incluindo os comportamentos adoptados numa estratégia de confiança (Costa, 2000).

O seu carácter multifacetado decorre do facto de muitos investigadores terem procurado suporte empírico para relações de reciprocidade da confiança.

Apesar de haver uma considerável variação na forma como os investigadores tem operacionalizado a confiança interpessoal, três atributos tem sido considerados, a saber, os atributos individuais, comportamentais e situacionais.

Uma das mais conhecidas correntes de investigação neste domínio, inclui estudos de confiança como atributo individual. Estas abordagens focam-se na confiança dos indivíduos nos motivos dos outros (Rotter, 1967, 1971 e 1980).

As atribuições de comportamentos de confiança são baseadas na história de interação interpessoal. Por outro lado, os autores que se centram na confiança como comportamento conceptualizam elevados comportamentos de confiança como cooperação e baixos como competição.

O estudo de Costa (2000) conclui que os indivíduos que confiam nas suas equipas demonstram maior propensão para confiar no outros, têm percepções de confiabilidade mais fortes, tem mais comportamentos cooperantes e portanto, não monitoram o trabalho dos colegas.

A literatura revela que, apesar de se tratar de uma área de investigação rica, há algumas questões que merecem aprofundamento. Concretamente, quanto à confiança na equipa a literatura continua num estado embrionário, sendo que a principal referência neste domínio são os estudos desenvolvidos por Costa (2000, 2001 e 2003a).

Os estudos que foram apresentados definem a confiança como um estado psicológico, chamando a atenção para a propensão para confiar, e para as características de quem confia e de quem é alvo de confiança, bem como variáveis contextuais que ajudam a entender como a confiança é gerada e mantida em determinados contextos.

Confiança como comportamento de escolha e outra forma de definir a confiança, sendo analisada como a possibilidade de assumir riscos agindo segundo as palavras, acções ou decisões dos outros (McAllister, 1995). Algumas definições propõem a confiança como um comportamento de assumir riscos, outros como a possibilidade de se envolver em tais comportamentos (Cummings e Bromiley, 1996). Subjacente à decisão de confiar está a possibilidade do indivíduo se tornar vulnerável e a expectativa ou crença de que os outros agirão de uma forma que é benéfica ou pelo menos não prejudicial para a relação (Gambetta, 1988).

A conceptualização da confiança como comportamento, ou seja, analisar a confiança como uma escolha entre assumir, ou não, determinados riscos dispõe já de um enquadramento bem desenvolvido pela literatura de implicações teóricas e empíricas. Nesta perspectiva, duas abordagens contrastantes tem dominado muita investigação da confiança na teoria organizacional. Por um lado, a perspectiva da escolha racional sugerindo que a confiança é

motivada primariamente pelo calculo do risco e portanto, é analisada como um comportamento de assumir riscos esta sobretudo associada a estudos de carácter económico. Neste ponto de vista, a confiança é definida como um cálculo da probabilidade da cooperação ser bem sucedida (Gambetta, 1988).

Em resumo, a literatura revela uma grande variedade de definições de confiança organizacional. A concepção da confiança como um construto multidimensional e interactivo permite distinguir dois subtipos de confiança. A confiança interpessoal, que se refere à confiança entre pessoas e é baseada em percepções pessoais ou de grupo em relação aos motivos e intenções de outros indivíduos. Essa forma de confiança está mais relacionada com a dimensão afectiva e mantém-se no relacionamento interpessoal. O outro subtipo é a confiança institucional, que se refere à confiança depositada em agentes interpessoais, como as instituições sociais, políticas e económicas. Essa forma de confiança está mais dependente dos aspectos cognitivos e racionais, devido ao carácter anónimo desses sistemas.

## **2.6. - Desempenho Individual**

No contexto actual, onde a regra nas organizações passou a ser a mudança, deixando cada vez mais longe a estabilidade apregoada pelos economistas neoclássicos, a criatividade, o comprometimento e uma forma adequada de estimular e avaliar o desempenho no trabalho passaram a ser não apenas desejados, mas procurados, empenhando as empresas em incorporá-los na sua cultura.

Observamos na literatura, um crescente discurso que realça a importância das pessoas para os resultados estratégicos da organização. Como consequência, as empresas têm implementado políticas e práticas que visam elevar cada vez mais o comprometimento e a produtividade dos seus empregados.

Uma longa tradição na psicologia social sugere que, quando experienciam afectos positivos, as pessoas ficam mais propensas para ajudar quem necessita (Isen, 1987; Fredrickson, 1998). Estes actos altruístas, no seu conjunto, podem promover a eficácia organizacional, como aliás sugere diversa literatura sobre os comportamentos de cidadania organizacional.

Podem também gerar sentimentos de gratidão para com as outras pessoas que beneficiam com tais actos altruístas, que, por seu turno, criam o sentido do dever de agir reciprocamente. Ou seja, os efeitos dos primeiros actos de ajuda são ampliados, e as possibilidades de mais elevado desempenho são reforçadas (Cameron *et al.*, 2004).

Entretanto, os investigadores da área têm afirmado que a inteligência contribui apenas para uma parte dos resultados, com a criatividade, a liderança, a integridade, a dedicação e a cooperação a apresentarem-se como fundamentais para o desempenho no trabalho. O auto acrescenta que “a personalidade, mais do que a inteligência, prediz tais qualidades”.

Segundo Wright & Cropanzano (2004), os colaboradores que vivem emoções positivas e satisfação estão mais propícios a sentirem que realizam o seu trabalho com significado, pois encaram-no como uma vocação e não apenas como uma carreira ou emprego. Trabalham não apenas em prol das recompensas financeiras ou da progressão na carreira, mas também para a realização pessoal que a execução da sua função lhe proporciona. Consequentemente, o efeito pode resultar num nível de desempenho mais elevado.

Existe evidência teórica e empírica que demonstra que o bem-estar psicológico dos empregados pode fomentar o desempenho no trabalho e simultaneamente aumentar a capacidade dos indivíduos para apreciarem novas oportunidades e experiências. Essa certeza é vista essencialmente através dos trabalhos do autor Fredrickson desenvolvidos de 1998 até 2003.

Oliveira-Castro *et al.* (1996:44) fizeram o levantamento das variáveis que influenciam o desempenho no trabalho e concluíram que é necessário recolher juntos das empresas os motivos e causas que estão na base dos problemas de desempenho dos colaboradores. conforme pode ser visto no quadro 4 a seguir:

*Quadro 4: Factores que podem afectar o Desempenho no Trabalho*

Características Organizacionais	Ambiente de Tarefas	Características do Trabalhador
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura e clima</li> <li>• Políticas de benefícios</li> <li>• Políticas e práticas de formação e desenvolvimento pessoal</li> <li>• Políticas e práticas de gestão de pessoas</li> <li>• Imagem da organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade e disponibilidade de materiais e equipamentos</li> <li>• Qualidade da comunicação e relacionamento interpessoal no grupo de trabalho</li> <li>• Características do trabalho</li> <li>• Clareza dos objectivos</li> <li>• Adequação de prazos</li> <li>• Qualidade da gestão do desempenho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades</li> <li>• Conhecimentos</li> <li>• Atitudes</li> <li>• Funções</li> <li>• Idade</li> <li>• Sexo</li> <li>• Escolaridade</li> <li>• Motivações</li> <li>• Personalidade</li> </ul>

*Fonte: Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996)*

Se os factores que influenciam o desempenho no trabalho são diversos, criar sistemas que avaliem o desempenho do indivíduo na organização de maneira eficaz é um desafio ainda maior.

Tenbrunsel (1996) ressalta que diversos investigadores têm analisado as estruturas cognitivas envolvidas nos processos de avaliação de desempenho. No entanto, diversos são os problemas relacionados com a avaliação de desempenho, como, por exemplo, o efeito halo, os problemas na comunicação entre avaliador e avaliado, entre outros.

Após o estudo que efectuaram, Fonseca e Bastos (2004) concluíram que nos ambientes de trabalho em que os comportamentos criativos são mais estimulados, os indicadores de desempenho individual e comprometimento com a empresa são maiores. Os maiores desempenhos estão associados aos indivíduos que estão mais estimulados à criatividade e possuem o padrão de comprometimento mais afectivo.

### **2.6.1. - Sistema de Gestão do Desempenho**

O conceito de Sistema de Gestão de Desempenho (SGD) surge na literatura como um elemento fundamental nos estudos sobre desempenho na organização.

Podem-se observar, na literatura sobre gestão de desempenho, dois focos distintos sobre o tema do desempenho: um que diz respeito aos Sistemas de Medição do Desempenho (*Performance Measurement System*) e outro relativo aos Sistemas de Avaliação do Desempenho (*Performance Appraisal System*). Apesar de ambos serem de grande importância e das semelhanças registadas entre eles, podemos distingui-los e verificar a existência de diferentes conceitos por trás de cada um deles.

#### **2.6.1.1. – Sistema de Medição do Desempenho**

A noção de Sistema de Medição do Desempenho foca-se essencialmente na performance da organização, sob uma perspectiva de alinhamento com a estratégia.

Na década de 90, a investigação sobre o Sistema de Medição do Desempenho aumentou significativamente. Estudiosos como Vokurka e Fliedner (1995) perceberam que os sistemas até então utilizados, não reflectiam com exactidão o contexto em que as organizações estavam inseridas. Consideraram para tal, o facto de se registar um aumento da competitividade nas empresas provocado pela globalização, pelo avanço tecnológico e os sistemas de informação vigentes. Segundo os autores, torna-se então necessário recorrer à medição do desempenho em conjunto com a análise de resultados intangíveis, por meio de indicadores não financeiros.

Atkinson *et al.* (1997) criticaram modelos tradicionais de medição do desempenho porque retratavam apenas os desempenhos passados o que proporcionava às pessoas da organização apenas uma visão de curto prazo para atingir performances apenas satisfatórias. Esta medição não apoiava a tomada de decisões estratégicas da empresa que no longo prazo proporcionassem vantagem competitiva à empresa.

Assim, os Sistemas de Medição do Desempenho proporcionam novos objectivos à organização, já que passam a ser considerados como instrumentos de auxílio às organizações na procura de resultados desejados e no aumento da vantagem competitiva, influenciando assim o comportamento dos empregados.

#### **2.6.1.2. – Sistema de Avaliação do Desempenho**

A noção de Sistema de Avaliação do Desempenho foca-se essencialmente no desempenho individual do trabalhador, com o objectivo de promover a gestão de pessoas, como o reconhecimento, o desenvolvimento de competências e o planeamento de carreiras.

Segundo Fletcher (2001), os Sistemas de Avaliação do Desempenho tornaram-se a principal ferramenta utilizada pelas empresas para avaliar os seus colaboradores, desenvolver as suas competências, aumentar as performances e distribuir recompensas.

Segundo Hartog *et al.* (2004), os SGD não podem ser entendidos apenas como simples listas de práticas para medir e adaptar a *performance* dos empregados. Devem ser constituídos e considerados como processos integrados, que envolvam práticas de gestão de pessoas em que a hierarquia define as expectativas, medem e analisam os resultados, planeiam acções de melhoria e, por fim, premeiam os desempenhos.

Para a implementação destes sistemas, Nelson (2000) destaca algumas razões para as empresas o fazerem, como a necessidade de direccionar o desempenho do indivíduo em função dos objectivos estratégicos da empresa, utilizar esta ferramenta como um auxílio na tomada de decisões relativamente a promoções, formação, salários e outros benefícios.

Para o Sistema de Avaliação do Desempenho, passou a interessar também a reacção dos avaliados, pois a percepção da injustiça por aqueles é também um elemento chave na avaliação do seu desempenho.

Este trabalho, procura-se considerar o desempenho individual auto-reportado, pelo facto de não haver alternativas que sejam consideradas viáveis.

## 2.7. Conclusão

Ao longo das últimas décadas, vários autores contribuíram para a definição do conceito de marketing. Este conceito ganhou novas dimensões das quais se destaca o marketing interno.

Iniciou-se este trabalho dando luz às origens do conceito de Marketing Interno, as suas ferramentas e especificidades, fazendo a ponte com o Pessoal Mix, conceito defendido pelo autor Pessoa em 1989.

Desta forma, o autor e *marketer* Domingos Pereira (2009) definiu marketing interno como um processo que procura reter colaboradores com desempenhos extraordinários de modo a alcançar os objectivos, o que só é possível através de uma organização que proporcione condições de trabalho, também elas extraordinárias.

No entanto, uma das etapas primordiais das políticas de marketing interno passa pela Gestão Estratégica de Pessoas, que segundo Pfeffer e Veiga (1999) é a melhor forma das empresas conseguirem vantagem competitiva, ou seja, dando prioridade à correcta gestão do seu capital humano. Os autores consideraram ainda que se trata da forma mais eficiente de acrescentar valor à empresa e ao seu negócio.

Associado a estas noções surge o comprometimento organizacional, que tem sido estudado por diversos autores ao longo dos anos, dos quais destacamos Meyer e Allen. Criando o modelo das três componentes do comprometimento organizacional, estes autores descrevem o conceito como a melhor forma de retenção das pessoas nas empresas por sua vontade própria.

Assim, os colaboradores sentir-se-ão satisfeitos com a empresa empregadora. O conceito de satisfação está directamente ligado com o Desempenho Individual, pois os colaboradores que desenvolvem emoções positivas dentro das empresas, têm mais probabilidades de se sentirem realizados com o seu trabalho, defendem Wright & Cropanzano (2004).

Para tal, é necessário que a empresa desenvolva medidas de avaliação da Satisfação e do Desempenho individual.

### **3 – QUADRO CONCEPTUAL E METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO**

Nesta investigação procura-se ter em conta a afirmação de Goetz e LeCompte (1984: 109), em que o estudo teórico e a análise de dados empíricos são vistos “como um processo cognitivo de descoberta e manipulação abstracta e de relações entre essas categorias”. Isto significa que a investigação, com base em teoria e em práticas experienciadas, deve ser considerada como uma actividade que procura fomentar o conhecimento, assente na harmonização entre ambas as partes.

O objectivo deste capítulo é descrever detalhadamente o procedimento escolhido para a recolha e tratamento de dados deste estudo, a fim de justificar a forma como foi elaborado. Serve ainda o presente, para possibilitar que futuras investigações possam desenvolver esta mesma metodologia em diferentes realidades onde o marketing interno seja praticado.

Inicialmente, o primeiro ponto serve para efectuar o enquadramento metodológico com a justificação da escolha do método que será utilizado e da apresentação de estudos já efectuados sobre o tema. No ponto seguinte, apresenta-se o objectivo deste estudo, assim como a questão fulcral que servirá de base à investigação. Já o terceiro ponto deste capítulo apresenta a metodologia a seguir, o que implica a exposição das escalas seleccionadas e a forma como serão usadas. No quarto ponto, são apresentadas as hipóteses a testar no modelo escolhido e a forma de recolha de dados é descrita no quinto ponto, ou seja, as técnicas escolhidas e a construção do questionário. Por último, para finalizar este capítulo, o sexto ponto apresenta o método designado para o tratamento dos dados recolhidos.

#### **3.1. – Enquadramento metodológico**

O objectivo pretendido e as questões de investigação colocadas apontam para um estudo que abarca preferencialmente uma natureza descritiva e interpretativa. Por outro lado, insere-se no paradigma quantitativo pois, segundo Bogdan e Biklen (1994:96), considera-se a abordagem quantitativa como “...uma metodologia de investigação que enfatiza a descrição, a indução, a teoria fundamentada e o estudo das percepções pessoais”.

Ao optar pela pesquisa quantitativa e envolvendo a obtenção de dados descritivos, será dada mais relevância ao processo de recolha de dados, preocupando-nos em retratar a perspectiva da realidade dos intervenientes. Além disso, Bogdan e Biklen (1994) identificam as quatro características que uma investigação quantitativa deverá possuir: a fonte directa de dados é o ambiente natural; os dados recolhidos são, na sua essência, descritivos; os dados são analisados de forma indutiva e é dada especial importância ao ponto de vista dos

participantes. Estas características reflectem, em grande parte, o que se irá fazer neste estudo, onde se procura compreender o envolvimento e o comprometimento dos colaboradores do sector da banca e a sua satisfação e desempenho.

A partir do corpo teórico resultante da revisão da literatura apresentada no ponto anterior, delimitou-se o problema, procedeu-se à clarificação dos objectivos da investigação, formularam-se as hipóteses e optou-se pela metodologia considerada adequada para confirmar as hipóteses propostas e alcançar os objectivos

Após a revisão bibliográfica realizada, verificou-se a existência de diversos estudos sobre comprometimento organizacional e diferentes possibilidades de medição. Estes trabalhos apresentam, na sua grande maioria, uma estratégia metodológica que dá prioridade à análise de dados quantitativos, com recurso a análises estatísticas. Além disso, segundo Bastos (1993:52-54), o comprometimento é mensurado através de escalas, no geral do tipo *Likert*, com níveis elevados de confiança.

Alguns estudos analisam o comprometimento nas organizações com base nas dimensões afectiva, instrumental e normativa, descritas por Meyer e Allen (1991). As escalas desenvolvidas pelos autores apresentam duas versões: uma escala com 24 itens e outra reduzida a 18 itens, que será a utilizada no estudo que aqui se apresenta. Além disso, utiliza-se uma escala de medição tipo *Likert*, onde um terço dos indicadores se relaciona ao comprometimento afectivo e os demais com o comprometimento instrumental e normativo:

a) os autores Naves *et al.* (2003) analisaram a relação dos diferentes tipos de cultura organizacional nas empresas hoteleiras com a natureza do vínculo estabelecido entre o indivíduo e a organização;

b) os autores Soldi e Zanelli (2006) compararam o grau de comprometimento entre os funcionários contratados e os efectivos de uma empresa de telecomunicações, localizada na região Sul do Brasil. Nos resultados, verificaram uma diferença significativa no grau de comprometimento nos dois tipos de público-alvo acima descritos;

c) os autores Dias e Del Maestro Filho (2008) investigaram a relação entre valores os organizacionais e o comprometimento organizacional, a partir de um estudo com funcionários de empresas siderúrgicas.

### **3.2. – Questão e Objectivos da Investigação**

O objectivo principal desta investigação consiste em analisar a influência das práticas do Marketing Interno no grau de comprometimento organizacional dos comerciais do Banco Comercial Português SA (BCP), considerando as componentes afectiva, normativa e

instrumental do comprometimento (Meyer e Allen, 1991; 1997) e a influência destas dimensões do comprometimento na satisfação e desempenho individual.

Nesse sentido, a presente dissertação tem como finalidade responder à seguinte questão de investigação:

*Os colaboradores do BCP reconhecem que o seu envolvimento e comprometimento com a instituição dependem das práticas do Marketing Interno e têm influência na sua satisfação e desempenho individual?*

Para operacionalizar o estudo conducente à resposta à questão acima foi necessário efectuar o seu desdobramento nas seguintes questões:

1. Que efeitos têm as políticas de marketing interno no envolvimento e comprometimento organizacional?
2. Em que medida os colaboradores da banca se sentem confiantes com a qualidade da gestão, com o apoio recebido e com a percepção de justiça organizacional?
3. De uma forma global, qual é a percepção que os colaboradores têm a respeito do seu desempenho individual?
4. Qual o nível de comprometimento e envolvimento reportado pelos colaboradores do sector da banca?

A resposta às questões implicou a realização das seguintes actividades:

- revisão da bibliografia existente sobre os conceitos mais relevantes do estudo: comprometimento organizacional, marketing interno, gestão estratégica de pessoas, satisfação e desempenho individual;
- formulação do modelo de investigação, tendo por base a revisão da literatura;
- criação de um instrumento de recolha de informação, isto é, dos questionários dirigidos aos colaboradores da banca;
- Recolha e tratamento estatístico dos dados recolhidos;
- Análise dos dados obtidos por via dos questionários no sentido de dar resposta à questão de investigação.

Acredita-se que as respostas obtidas, trarão alguma contribuição para o estudo do envolvimento organizacional e conseqüentemente para o comprometimento dos colaboradores do sector bancário.

### 3.3. – Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação

As hipóteses de estudo constituem uma afirmação acerca do valor de um parâmetro ou de relacionamento entre parâmetros, que pressupomos como verdadeiras. No entanto, pelo facto de estarmos a trabalhar com uma amostra e não com toda a população, quaisquer que sejam a conclusão dos testes, são sempre baseadas na chamada evidência amostral, i.e. naquilo que podemos inferir a partir da amostra que recolhemos.

De modo estudar os Efeitos do Marketing Interno no Envolvimento e Comprometimento Organizacional e a Influência destes na Satisfação e no Desempenho Individual é proposto o seguinte modelo:

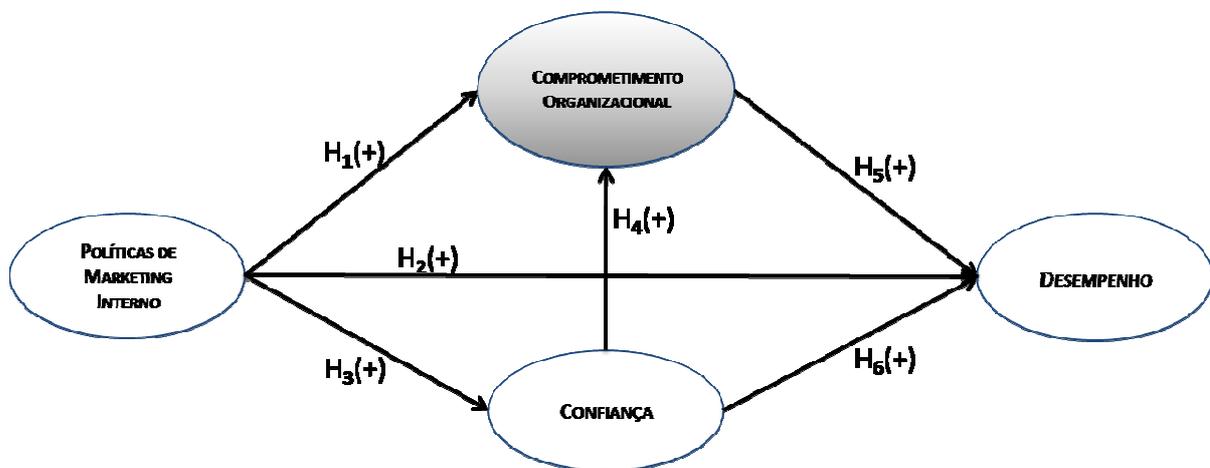


Figura 4: Modelo Operacional

Este modelo apresenta um conjunto de hipóteses subjacentes que partindo do enquadramento teórico, representa o eixo central desta investigação devidamente mencionado no ponto anterior.

Para a concretização do objectivo proposto, constituiu-se a seguinte hipótese teórica:

H) O Marketing Interno influencia de forma positiva os colaboradores.

De seguida, foi necessário operacionalizar o modelo por meio da decomposição de várias hipóteses que representam as diferentes relações entre as variáveis do modelo. Assim, a partir da revisão da literatura, foram propostas 6 hipóteses básicas para a investigação:

H1) As Políticas de Marketing Interno influenciam de forma positiva o Comprometimento Organizacional.

H2) As Políticas de Marketing Interno têm influência positiva no Desempenho Individual.

H3) As Políticas de Marketing Interno influenciam de forma positiva o sentimento de Confiança dos colaboradores.

H4) A Confiança dos colaboradores na instituição empregadora influencia positivamente o Comprometimento Organizacional.

H5) O Comprometimento Organizacional influencia positivamente o Desempenho Individual dos empregados.

H6) A Confiança dos colaboradores na instituição empregadora influencia positivamente o Desempenho Individual.

O teste das hipóteses, irá permitir que, de um modo geral, se conheça o nível de comprometimento organizacional dos colaboradores do BCP, assim como analisar a sua influência no seu desempenho individual.

Deste modo, foram expostas todas as hipóteses básicas do modelo que se pretende analisar neste estudo empírico, com o objectivo de corroborar a hipótese teórica que originou o tema desta dissertação.

### **3.4. – Operacionalização das Variáveis**

A elaboração do questionário é um trabalho da maior importância, deve ser rigoroso, porque dele depende a medição das variáveis de investigação e o teste das hipóteses de estudo. Segundo Muñoz (2003), antes da sua elaboração, devemos procurar definir com rigor os tipos de perguntas a fazer, os tipos de respostas adequadas, as escalas de medida a utilizar e os métodos para análise dos dados.

Nesta investigação empírica serão utilizadas quatro variáveis relacionadas com o ambiente organizacional e com os colaboradores. As variáveis são: Confiança, Políticas de Marketing Interno, Comprometimento Organizacional e Desempenho Individual. Foram operacionalizadas de acordo com escalas já desenvolvidas por autores mencionados na revisão da literatura.

Pretendendo esclarecer mais e melhor, a identificação das variáveis, apresento nos pontos seguintes as escalas utilizadas.

#### **3.4.1. – Confiança**

A variável CONFIANÇA é medida através da associação de itens relativos à gestão estratégica de pessoas, com itens relativos à satisfação, conceitos revistos na literatura.

Para a medir a satisfação recorreu-se à utilização de uma escala que resulta da adaptação da escala de Corner et al. (1989) que já resultou da redução da escala utilizada por Churchill et al. (1974). Esta escala foi já testada em Portugal por Marques (2003) e Gaudêncio (2009).

Pretende-se com a escala utilizada, medir em que medida os colaboradores do BCP se sentem confiantes com a gestão da instituição, com o apoio recebido e com a apreensão do nível de justiça organizacional.

À escala mencionada e já testada, foram acrescentados alguns itens que são considerados relevantes para complementar a análise da integração interna e os seus efeitos na Confiança dos colaboradores na instituição. Tais itens foram criados propositadamente para este estudo, com base na literatura disponível sobre o tema. Assim, utilizou-se uma escala de concordância/discordância do tipo *Likert* com cinco pontos: **1.** Discordo Totalmente; **2.** Discordo; **3.** Nem Concordo Nem Discordo; **4.** Concordo e **5.** Concordo Plenamente.

A versão final da escala será apresentada a seguir:

*Quadro 5 – Escala de avaliação da Confiança*

1. A organização onde trabalho compreende a nossa posição
2. A organização onde trabalho preocupa-se com o nosso bem-estar
3. A organização onde trabalho responde às nossas solicitações
4. Sinto verdadeiro prazer em trabalhar nesta instituição
5. A organização onde trabalho tem um forte sentido de justiça
6. A organização onde trabalho partilha informação
7. Aprecio os valores e ideais da organização onde trabalho
8. A organização onde trabalho guia-se por princípios idóneos
9. Estou muito confiante nas capacidades da organização onde trabalho
10. Na organização onde trabalho os órgãos de gestão dão-me apoio
11. Na organização onde trabalho os órgãos de gestão ouvem as nossas sugestões/reclamações.
12. A organização onde trabalho é gerida de forma apropriada.
13. Os órgãos de gestão da organização onde trabalho agem correctamente.
14. Eu tenho confiança na equidade e honestidade da gestão da organização.
15. A organização onde trabalho pratica a igualdade de tratamento de colaboradores
16. A organização onde trabalho, tenho as condições necessárias para exercer as minhas funções
17. A organização onde trabalho, tenho a formação adequada para exercer as minhas funções
18. Na organização onde trabalho as minhas funções e responsabilidades estão perfeitamente definidas.
19. Na organização onde trabalho são-me dadas oportunidades para adquirir novos conhecimentos/competências.
20. A organização onde trabalho conhece as minhas as necessidades e expectativas
21. A organização onde trabalho prepara os colaboradores para a mudança/melhoria contínua.
22. A organização onde trabalho distribui adequadamente as tarefas/funções pelos colaboradores.
23. A organização onde trabalho tem em conta o desenvolvimento profissional dos colaboradores no planeamento das suas actividades.
24. A organização onde trabalho dá formação inicial aos novos colaboradores
25. A organização onde trabalho, habitualmente integra todos os colaboradores na discussão de projectos e objectivos da empresa.

### 3.4.2. – Políticas de Marketing Interno

A variável referente às políticas de Marketing Interno foi medida com itens criados com base na obra “Gestão de Serviços e Marketing Interno” dos autores Spiller et al., (2006) na qual os autores defendem um conjunto diverso de ferramentas de marketing interno, que foram aqui utilizadas para desenvolver esta escala. Segundo os autores, aos clientes internos deverão ser aplicadas medidas de estímulo e incentivo para que estes se mantenham motivados, à semelhança das praticadas no marketing externo. Logo, é imprescindível medir a importância de práticas internas como a cultura, o *empowerment*, a avaliação e a comunicação interna.

Daqui resulta a justificação para que se tenha recorrido a dois conjuntos de questões de modo a medir a importância das práticas de marketing interno. Por um lado, a cultura, o *empowerment*, a avaliação e a comunicação interna, foram medidos através de uma escala de concordância/discordância, do tipo *Likert*, de cinco pontos (quadro 6) e, por outro lado, os Incentivos e as recompensas foram medidas com uma escala de importância, do tipo de *Likert*, de cinco pontos: **1.** Insignificante; **2.** Nada Importante; **3.** Pouco Importante; **4.** Importante e **5.** Muito Importante (quadro 7)

Quadro 6 – Escala de avaliação das Políticas de Marketing Interno

Na Organização onde trabalho:
1. é difundida permanentemente uma cultura de qualidade.
2. são desenvolvidos programas que visam atingir a qualidade total
3. os colaboradores são recompensados pelo seu contributo para a qualidade total
4. satisfazer as necessidades, interesses e expectativas do consumidor é uma prioridade
5. os gestores desempenham um papel fundamental na implementação da qualidade total
6. promove a modernização e a inovação.
7. é dada autonomia aos colaboradores para tomar decisões no que respeita ao seu trabalho
8. a cedência de autonomia ao colaborador é interpretada como uma forma de auto-realização, reconhecimento e liberdade.
9. a administração define os objectivos, mas quem decide o que fazer e como fazer são os colaboradores
10. os colaboradores aceitam maior responsabilidade pelas suas tarefas em troca da liberdade de decisão.
11. há flexibilidade de horários
12. há rotatividade de funções
13. há um bom ambiente de trabalho e espírito de equipa
14. há um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional
15. os objectivos individuais são realísticos
16. os objectivos individuais e as competências são conhecidos em tempo oportuno
17. há reuniões periódicas de acompanhamento para avaliar a concretização dos objectivos
18. a avaliação é feita com base na concretização dos objectivos e nas competências
19. a avaliação de desempenho está relacionada com o desenvolvimento da carreira
20. a comunicação é, sobretudo, formal
21. a comunicação é feita de cima para baixo e de baixo para cima

22. a comunicação é aberta e informal
23. recebo informação necessária e suficiente para o desempenho das minhas funções
24. recebo a informação através de vários canais (ex.: jornais e/ou revistas internas, newsletters, rádio/TV interna, etc.)
25. recebo atempadamente a informação que necessito para exercer as minhas funções
26. são realizadas palestras ou conferências internas
27. são realizadas actividades outdoor
28. são realizadas reuniões periódicas
29. são realizadas actividades festivas (ex.: festa de Natal)

*Quadro 7 - Escala de medição da importância dos Incentivos e Recompensas*

1. Serviços de apoio social (ex: serviços médicos, jurídicos, etc).
2. Seguros de saúde e seguros de vida.
3. Descontos em creches, jardins de infância, etc para os descendentes.
4. Descontos em Instituições de Ensino resultantes de protocolos.
5. Descontos em centros de beleza, SPAs, etc, resultantes de protocolos.
6. Descontos em ginásios e piscinas resultantes de protocolos.
7. Descontos em hotéis e pousadas resultantes de protocolos.
8. Descontos com operadoras telefónicas resultantes de protocolos.
9. Programas de antitabagismo.
10. Programas de prevenção da obesidade.
11. Formação profissional interna.
12. Formação profissional externa.
13. Distribuição dos resultados anuais do Banco.
14. Comissões por venda de produtos/serviços.
15. Pagamento de horas extraordinárias.
16. Descontos em produtos/serviços bancários.
17. Bónus concedidos em dias de férias.
18. Prémios de incentivo à cultura e à leitura. (comparticipação nos bilhetes e livros)
19. Veículo do BCP.
20. Telemóvel do BCP.
21. Computador portátil do BCP.
22. Possibilidade de trabalhar a partir de casa.

### **3.4.3. – Comprometimento Organizacional**

O levantamento dos dados relativos ao comprometimento organizacional e às componentes afectiva, normativa e instrumental foi realizado pela aplicação de uma escala já testada, apoiada em medidas já desenvolvidas e validadas.

Entre diversos estudos analisados sobre o comprometimento organizacional, conclui-se que para o objectivo deste estudo empírico seria conveniente utilizar a escala de 18 itens, desenvolvida por Meyer e Allen (1997:118-119). Esta escala resultou de uma redução da

escala de 24 itens anteriormente desenvolvida pelos mesmos autores, contendo as três componentes do comprometimento organizacional: afectivo, instrumental e normativo. Para o estudo empírico deste trabalho, adaptamos a linguagem utilizada e utilizámos uma escala de concordância/discordância do tipo *Likert* com cinco pontos, resultando na seguinte escala:

*Quadro 8 - Escala de avaliação do Comprometimento Organizacional*

1.	Eu sentir-me-ia muito feliz se dedicasse o resto da minha carreira a este Banco.
2.	Eu sinto os problemas da Banco como se fossem meus.
3.	Eu sinto-me verdadeiramente integrado neste Banco.
4.	Eu sinto-me emocionalmente vinculado a este Banco.
5.	Eu partilho da cultura do Banco.
6.	Este Banco tem muito significado pessoal para mim.
7.	Perante a actualidade, ficar neste Banco é mais uma necessidade do que um desejo.
8.	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil deixar este Banco agora.
9.	Se eu decidisse deixar este Banco agora, a minha vida ficaria desordenada.
10.	Se deixasse este Banco, teria poucas alternativas de encontrar um emprego melhor
11.	Se não fosse por já ter dado tanto de mim a este Banco, ponderaria trabalhar noutro.
12.	Uma das poucas consequências negativas de deixar este Banco seria a escassez de alternativas imediatas.
13.	Não sinto nenhuma obrigação em permanecer neste Banco.
14.	Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correcto deixar este Banco agora.
15.	Eu sentir-me-ia culpado se abandonasse esta instituição agora.
16.	Este Banco merece a minha lealdade.
17.	Eu não deixaria este Banco agora porque sinto uma obrigação moral com as pessoas que nela trabalham.
18.	Eu devo muito a este Banco.

### **3.4.4. – Desempenho Individual**

Para medir o desempenho individual foi usada uma escala de mensuração desenvolvida por Mott (1992) que visa estudar a eficácia organizacional através da produtividade, adaptabilidade e flexibilidade. Na primeira parte, a escala pretende avaliar a qualidade e quantidade do trabalho desenvolvido pelo empregado, na segunda parte, visa analisar a capacidade de antecipação de problemas, o desenvolvimento satisfatório e a aceitação da mudança.

A mensuração do Desempenho Individual é auto-reportado, mesmo tendo em conta que as pessoas tendem a sobreavaliar o seu próprio desempenho (Fox & Dinur, 1988; Freud, Colgrove, Burke, & McLeod, 2005; van der Heidjen & Nijhof, 2004; Vest, Scott, & Markham, 1994). Contudo, pela ausência de alternativas viáveis, o método pode ser considerado de grande valia, uma vez que os inquiridos respondem anonimamente. Assim, cada indivíduo foi convidado a reportar o seu grau de desempenho em cada questão mediante uma escala de

comparação do tipo *Likert* de cinco pontos: **1.** Abaixo da Média; **2.** Na Média; **3.** Acima da Média; **4.** Muito Bom e **5.** Excelente (quadro 9).

*Quadro 9 - Escala de avaliação do Desempenho Individual*

1. Qual das seguintes opções melhor descreve a forma como o seu supervisor o classificou na última avaliação formal de desempenho?
2. Como é que o seu nível de produção, em quantidade, se pode comparar com os níveis de produtividade dos seus colegas?
3. Como é que a qualidade do seu trabalho se pode comparar à dos seus colegas?
4. Qual é nível de eficiência do seu trabalho em comparação com seus colegas? Por outras palavras, até que ponto é que usa de forma adequada os recursos disponíveis (dinheiro, pessoas, equipamentos, etc.)?
5. Em comparação com os seus colegas, como avalia as suas capacidades de impedir ou minimizar potenciais problemas antes que eles ocorram?
6. Em comparação com os seus colegas, qual é a sua eficácia em adaptar-se às mudanças no trabalho?
7. Qual é a sua rapidez em adaptar-se às mudanças no trabalho, comparando com os seus colegas?
8. Como se classifica, em comparação com seus colegas, a ajustar-se a mudanças no modo de trabalho?
9. Como reage a situações de relativa emergência (como crises, prazos curtos, questões pessoais inesperadas, repartição dos recursos, problemas, etc.) em comparação com os seus colegas?
10. Como avalia a qualidade da sua resposta a situações de relativa emergência em comparação com os seus colegas?

### **3.5. - Recolha de dados**

Quivy e Campenhought (1992:66) consideram que o “inquérito é uma pesquisa sistemática e o mais rigorosa possível, de dados sociais significativos, a partir de hipóteses já formuladas, de modo a poder fornecer uma explicação”.

Assim, para testar as hipóteses formuladas, assim como para testar a validade do modelo de investigação deste estudo empírico, recorreu-se à utilização de um questionário fechado. Este método de recolha de dados foi considerado o mais adequado às hipóteses do modelo apresentado. Por outro lado, o questionário permite-nos caracterizá-lo como uma ferramenta de fácil e rápida análise dos resultados obtidos.

#### **3.5.1. - Escolha das técnicas**

O instrumento de recolha de dados privilegiado neste estudo centra-se em inquéritos por questionário, que são a principal fonte de recolha de informação.

Para assegurar a fiabilidade do questionário, considerei a seguinte sequência de actividades na sua elaboração: definição da unidade de análise; formulação do tipo de questões; utilização da terminologia adequada ao sector da banca; organização das questões e validação do questionário.

Conjugando as variáveis operacionalizadas no ponto 3.4., o questionário foi devidamente construído recorrendo ao site [www.survs.com](http://www.survs.com) de forma a criar uma ferramenta online disponível para a recolha das respostas dos inquiridos.

Consequentemente, um princípio do questionário é que este tem de ser validado, de forma a assegurar o fornecimento dos dados para que foi construído, contribuindo assim para a fiabilidade dos resultados da investigação. O seu conteúdo foi pré-testado através de dez colaboradores do BCP e posteriormente revisto com o objectivo de melhorar e clarificar algumas questões apresentadas.

Após esta etapa, procedeu-se à operacionalização do questionário final através da comunicação do *link* que lhe dava acesso: <https://www.survs.com/survey/H8XZYJ1BH1>.

A opção por este instrumento de recolha de dados, prendeu-se, por um lado, com a dimensão da amostra e, por outro, com a maior celeridade na recolha e tratamento dos dados, sendo a sua análise mais sistematizada e consequentemente mais simples.

### **3.5.2. – Construção do questionário**

O questionário utilizado é composto por seis partes distintas, que englobam as variáveis em estudo. Foi estruturado com perguntas fechadas, de modo a evitar ambiguidades na interpretação e na codificação das respostas e, ainda, possibilitar a utilização sistematizada de métodos estatísticos de análise. De facto, este tipo de questionário facilita o tratamento e análise da informação, exigindo menos tempo. Por outro lado, as perguntas fechadas são bastante objectivas e requerem um menor esforço por parte dos sujeitos aos quais esta ferramenta é aplicada.

Sumariamente, o questionário apresenta a seguinte estrutura

Parte I – Identificação: para caracterização do colaborador inquirido

Parte II – Confiança

Parte III – Políticas de Marketing Interno

Parte IV – Comprometimento Organizacional

Parte V – Recompensas e Incentivos

Parte VI – Desempenho Individual

Por último, o questionário contém um campo aberto para que os inquiridos deixem o seu contacto, caso estejam interessados em receber os resultados finais do estudo.

A versão integral do questionário encontra-se em anexo, no final deste trabalho.

### 3.5.3. – Caracterização da amostra: colaboradores do BCP respondentes

A divulgação do questionário foi efectuada com o objectivo de recolher o maior número possível de respostas do público-alvo. Para isso, foi utilizado um método simples recorrendo ao envio de correio electrónico aos destinatários. Na qualidade de colaboradora do banco alvo deste estudo, enviei pessoalmente um *email* a todos os colaboradores inquiridos, apelando e convidando-os a participar com as suas respostas.

Exmos. Srs. Coordenadores Comerciais,

Como é do conhecimento do nosso Banco, encontro-me na fase final da elaboração da Tese do Mestrado em Estratégia Empresarial da Universidade de Coimbra.

A minha dissertação recai sobre o tema "Os Efeitos do Marketing Interno no Envolvimento e Comprometimento Organizacional; o caso do Banco Comercial Português SA" e como tal, na qualidade de Gerente de uma agência localizada numa capital de distrito de Portugal, gostaria de o convidar a participar, respondendo a um questionário através do Link:

<https://www.survs.com/survey/H8XZYJ1BH1>

O questionário demorará 10 minutos aproximadamente.

Fico a aguardar pela sua participação.

Agradeço imenso pela sua colaboração.

Com os Melhores Cumprimentos

*Catarina Orfão*

O questionário esteve online durante as primeiras três semanas de Abril de 2010 e o apelo foi enviado a 231 colaboradores do BCP. Obtiveram-se 96 questionários que foram devidamente analisados, 33 dos quais foram eliminados por estarem incompletos. Assim, resultaram para objecto desta análise 63 questionários, que representam uma taxa de resposta real de 27,27%.

A amostra é constituída por colaboradores do BCP, que desempenham funções de Coordenador Comercial ou Coordenador Comercial Adjunto em agências localizadas nas 18 capitais de distrito de Portugal.

A caracterização da amostra só é possível pela análise dos dados recolhidos, quanto ao género, formação académica, antiguidade no BCP e pela identificação do distrito onde actualmente trabalham.

Foi possível observar que a maioria dos inquiridos são do sexo masculino (73,0%), enquanto a participação feminina representa apenas 27%. Isto não significa fraca participação das mulheres não investigação, significa apenas que continuam a ser os homens a, maioritariamente, ocupar funções de Coordenador Comercial ou Coordenador Comercial Adjunto nas agências do BCP.

*Quadro 10: Distribuição por sexo*

<b>SEXO</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Masculino	46	73,0%
Feminino	17	27,0%
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>100,0%</b>

No que diz respeito ao nível de formação académica, nenhum dos inquiridos se fica pelo ensino primário, mas a maioria destes possuiu apenas o ensino secundário (47,6%) e cerca de 34,9% tem formação superior.

*Quadro 11: Distribuição por Nível de Formação Académica*

<b>Formação Académica</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Secundário	30	47,0%
Superior	22	34,9%
PG/Mestrado	11	17,5%
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>100,0%</b>

Como é possível observar, a maioria dos inquiridos são trabalhadores com grande conhecimento da instituição empregadora e com largos anos de experiência, pois cerca de 89% das pessoas trabalham neste banco há mais de 10 anos.

*Quadro 12: Distribuição por Antiguidade na Instituição*

<b>Antiguidade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
5 a 10 anos	7	11,1%
10 a 15 anos	28	44,4%
> 20 anos	28	44,4%
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>100,0%</b>

Por último, a amostra distribui-se pelos 18 distritos segundo o gráfico:

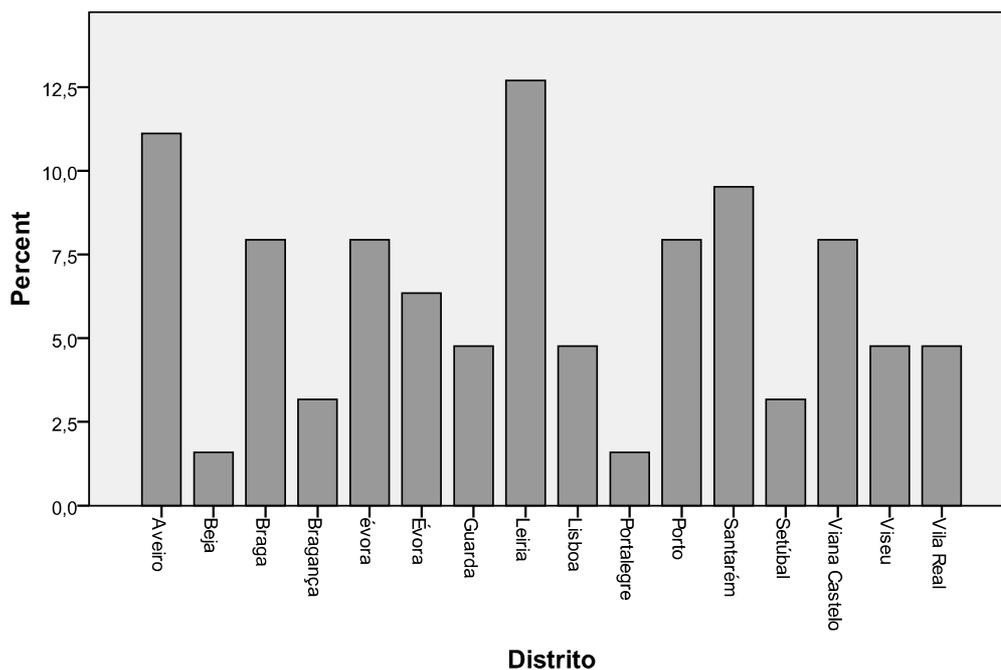


Figura 5: Distribuição da amostra por Distrito

Podemos verificar que o distrito com maior representatividade é o de Leiria, seguindo-se Aveiro e Santarém.

### 3.6. – Metodologia de Análise das Variáveis

A análise das variáveis que constituem o modelo conceptual é efectuada através da análise de um conjunto de diversos itens que as compõe. Para garantir a consistência dos dados recolhidos antes de efectuar a respectiva análise, é necessário testar a sua unidimensionalidade, a fiabilidade interna e por fim testar as hipóteses do modelo.

Uma vez utilizado um questionário online com todas as perguntas de resposta obrigatória, dispensou-se a análise das frequências para averiguar a existência de variáveis com valores fora das escalas. Assim, consideraram-se todas as respostas obtidas como válidas dentro das escalas propostas, não havendo lugar a nenhum ajustamento.

De seguida, recorrendo ao *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) começou-se por testar a unidimensionalidade de cada variável considerada no modelo conceptual. Para isso, utilizou-se a análise factorial exploratória pelo método das componentes principais, que é uma técnica de análise estatística multivariada que permite transformar um conjunto de variáveis iniciais correlacionadas entre si, num outro conjunto de variáveis não correlacionadas, designadas por componentes principais ou factores. Esta

análise simplifica os dados, pois permite a redução do número de variáveis, agrupando os itens fortemente correlacionados.

Com o objectivo de verificar o grau de ajuste dos dados à análise factorial, foram utilizados os testes de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e de esfericidade de *Bartlett*. Para o teste KMO, os valores dos índices variam entre 0 e 1. Para que a análise factorial seja considerada “boa” devem ser superiores a 0,8 sendo que a partir de 0,6 já pode ser considerada “razoável”, e “média” com valores superiores a 0,7. Para o teste de Bartlett, caso sejam detectados valores de significância maiores que 0,05 é revelado que os dados não são adequados para realizar a análise factorial.

Utilizou-se ainda o método da rotação *Varimax* de modo a maximizar a variação do peso de cada componente principal e verificou-se também as variâncias explicadas em função das componentes obtidas que indica a percentagem de explicação dos dados pelos factores. É aconselhável que esta seja superior a 0,5

Seguidamente, procedeu-se à análise da fiabilidade interna de cada variável individualmente que procura verificar a consistência interna dos dados resultantes da análise factorial. Para tal, utilizou-se o teste *Alpha* de *Cronbach* para o qual os valores são considerados razoáveis acima de 0,7, bons acima de 0,8 e excelentes acima de 0,9.

Após a análise da unidimensionalidade e fiabilidade foram testadas as hipóteses de investigação. Para o efeito, foi utilizada a Análise de Regressão Linear Múltipla, recorrendo à seguinte fórmula.

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_p X_{pi} + \varepsilon_i$$

O objectivo é identificar e explicar a influência das variáveis independentes sobre a variável dependente. A análise de regressão linear múltipla permite determinar as correlações entre as diferentes variáveis estimando o efeito directo de um conjunto de variáveis independentes (X's) sobre uma variável dependente (Y). Os coeficientes de regressão parciais ( $\beta$ 's) resultantes da estimação indicam a natureza desses efeitos.

Para identificar os coeficientes de regressão parciais é utilizada a técnica denominada método dos mínimos quadrados, que minimiza os resíduos ( $\varepsilon$ 's). A capacidade explicativa dos modelos encontrados é dada pelo  $R^2$  ajustado, que é uma medida bastante popular na literatura. O *software* estatístico de análise de dados permitiu a utilização desta técnica através do método de *Stepwise*. De forma a incluir apenas as variáveis mais úteis ao modelo,

o método começa por determinar a variável mais importante, incluindo outras variáveis por ordem de importância.

Iremos analisar e discutir os resultados encontrados no próximo capítulo.

## 4 – RESULTADOS DO ESTUDO EMPÍRICO

Neste ponto, após uma breve apresentação da empresa alvo do estudo empírico, prossegue-se com a apresentação do quadro conceptual e metodológico de análise e seguidamente com a realização da constituição das variáveis finais. Posteriormente, serão apresentados e discutidos os resultados obtidos através do tratamento estatístico dos dados recolhidos por questionário.

### 4.1 – O Caso: Banco Comercial Português S.A.

Neste ponto, apresenta-se uma breve caracterização do Banco Comercial Português SA, empresa que serviu de contexto à investigação empírica que se realizou e que apresentamos seguidamente.

O BCP foi constituído em Junho de 1985, na sequência da abertura do sector bancário à iniciativa privada e estrangeira, com um capital social subscrito por 205 accionistas, particulares e empresas de todos os sectores e regiões do país.

O início da actividade do Banco foi precedido por estudos sistemáticos das características e exigências dos mercados potenciais. Desta reflexão, resultou a escolha da actividade da banca de retalho, com ênfase nos segmentos de médias empresas e particulares de rendimento médio e elevado, como área prioritária de intervenção.

Tendo sido atingidos níveis de penetração elevados nos mercados definidos inicialmente, deu-se início a uma segunda etapa do processo de abordagem sequencial dos diferentes segmentos, com o lançamento das áreas de negócios como *Private Banking*, (especialmente vocacionada para o serviço de particulares com patrimónios financeiros mais elevados) e *Corporate Banking* (especializada na realização de operações financeiras de maior complexidade, características da actividade das empresas de maior dimensão).

Hoje em dia o BCP é um banco com centro de decisão em Portugal e o maior Banco privado português, com uma posição importante no mercado financeiro nacional: é o segundo maior em termos de quota de mercado, quer em crédito a clientes, quer em recursos totais de clientes e tem a maior rede de distribuição bancária do país, com 918 sucursais, sendo também uma instituição de referência na Europa e em África, através das suas operações bancárias na Polónia, Grécia, Moçambique, Angola, Roménia, Suíça e também na Turquia e nos Estados Unidos da América. Todas as operações operam sob a marca *Millennium*.

## 4.2 – Estudo da Consistência e Validade do Modelo de Medidas

Para efectuar a análise dos dados e o teste das hipóteses, é essencial efectuar a análise prévia dos dados recolhidos e estudar a fiabilidade e validade do modelo de medidas do questionário. Assim, começou por se analisar a natureza das diversas variáveis para se conhecer a sua distribuição e prosseguiu-se com a análise factorial exploratória. Esta análise discrimina as relações entre as medidas observadas e as variáveis estudadas e é, essencialmente, um método para avaliar a confiança e a validade das medidas usadas para operacionalizar cada conceito (Hair et al., 1998).

### 4.2.1 – Análise Factorial exploratória

A análise factorial inclui um conjunto de técnicas estatísticas cujo objectivo é simplificar as relações complexas e diversas que, por hipótese, existam entre o grupo de variáveis observadas. Esta simplificação é obtida através da determinação de factores comuns que fazem a ligação entre as variáveis aparentemente independentes. Deste modo, reduz-se a dimensão dos dados, sem perda de informação.

Foram efectuadas 4 análises factoriais exploratórias, cujos resultados constam do quadro 13:

*Quadro 13: Resumo dos resultados da Análise Factorial Exploratória*

VARIÁVEIS	KMO	Variância Explicada	Componentes
Confiança	0,875	53,84%	1
Comprometimento	0,7	59,82%	3
Desempenho	0,857	80,19%	2
Políticas de Marketing Interno e Incentivos	0,607	56,77%	4
<i>Total</i>			<i>10</i>

Hair et al. (1998) e Malhotra (1996) recomendam 0,50 como valor mínimo para a estatística KMO, isto é, valores iguais ou superiores a 0,50 indicam que, no geral, o tamanho da amostra é adequado para os indicadores considerados. A variância total explicada é igual ou superior a 50%, sendo por isso aceitável. Os valores do teste de esfericidade de Bartlett são significativos, pelo que se continuou com a análise.

Foi determinado também o número das componentes necessárias para representar adequadamente os dados iniciais. Neste estudo, o número de componentes a reter foi determinado utilizando o critério de Kaiser (valor próprio superior a 1).

#### 4.2.2 – Análise da consistência ou fiabilidade interna.

Ao analisar uma variável, consideramos que esta é fiável se for consistente, por isso, para avaliar o comportamento da variável, é necessário analisar a fiabilidade interna das componentes principais extraídas e posteriormente refinar as escalas.

Calcularam-se as correlações entre os itens que compõe as variáveis e o Alfas de *Cronbach*. Para avaliar os resultados obtidos considerou-se a seguinte escala:

Quadro 14: Avaliação do Alfa de *Cronbach*

$\alpha > 0,9$	Excelente
$0,8 < \alpha < 0,9$	Bom
$0,7 < \alpha < 0,8$	Razoável
$0,6 < \alpha < 0,7$	Fraco
$\alpha < 0,6$	Inaceitável

Fonte: Hill e Hill (2000)

Com o objectivo de melhorar a fiabilidade das componentes, foram abandonados todos os itens com correlações inferiores a 0,40.

A análise da fiabilidade das variáveis do presente estudo resume-se no quadro 15.

Quadro 15 - Resultados da validade do Modelo de Medidas

VARIÁVEL	COMPONENTE	Alfa de Cronbach	Fiabilidade Interna
Confiança	Confiança	0,963	Excelente
	Comprometimento Afectivo	0,875	Bom
Comprometimento	Comprometimento Instrumental	0,831	Bom
	Comprometimento Normativo	0,822	Bom
Desempenho	Desempenho comparado	0,942	Excelente
	Desempenho individual	0,864	Bom
Marketing Interno	Marketing Interno	0,918	Excelente
	Incentivos	0,827	Bom
	Benefícios	0,914	Excelente
	Condições & Ambiente	0,864	Bom

Os resultados indicam que o questionário operacionaliza um conjunto de escalas fiáveis, susceptíveis de medir o conjunto de variáveis proposto.

De seguida procedeu-se à aplicação das técnicas estatísticas definidas em função dos objectivos e das hipóteses de investigação.

### 4.3 – Análise Descritiva

No quadro seguinte podemos observar a média e o desvio padrão das variáveis analisadas:

*Quadro 16: Resultados da Média e Desvio Padrão das variáveis analisadas*

COMPONENTE	N	Média	Desvio Padrão
Confiança	63	3,725	0,888
Comprometimento Afectivo	63	4,071	0,875
Comprometimento Instrumental	63	3,188	1,092
Comprometimento Normativo	63	2,587	0,974
Desempenho comparado	63	3,175	1,087
Desempenho individual	63	3,056	1,062
Marketing Interno	63	3,817	0,871
Incentivos	63	4,196	0,805
Benefícios	63	3,224	0,964
Condições & Ambiente	63	3,907	1,155

No quadro 16 podemos observar que os colaboradores do BCP confiam na gestão da instituição em que trabalham (3,725). Por outro lado, consideram que as condições e o ambiente em que trabalham são também positivos (3,907), concordam com as políticas de marketing interno que são desenvolvidas pela empresa (3,817) e valorizam bastante os incentivos (4,196) que lhes são concedidos, como descontos em serviços bancários, incentivos à cultura, serviços de apoio social, formação interna, entre outros. Embora não tanto quanto os incentivos, também os descontos em diversas instituições como creches, ginásios, hotéis, operadoras telefónicas, etc, são, em média, considerados pelos colaboradores como importantes (3,224).

Estes resultados permitem-nos compreender que o desempenho auto-reportado, quer seja em comparação com os colegas, ou pela sua auto-avaliação, seja considerado como estando acima da média (3,175 e 3,056).

Em relação ao comprometimento dos colaboradores com a instituição bancária, é visível que os inquiridos se sentem afectivamente vinculados com o banco, o que significa que se sentem felizes por trabalhar no BCP (4,071). No entanto, no que diz respeito ao comprometimento instrumental, os colaboradores, em média, sentem-se incertos quanto à existência de

melhorias numa possível mudança para outra instituição empregadora (3,188). Analisando o comprometimento normativo, identificamos que os colaboradores consideram haver actualmente poucas alternativas viáveis que os possam fazer sair do BCP.

## 4.4 – Teste das Hipóteses de Investigação

Para testar as hipóteses usaram-se as novas variáveis obtidas na análise factorial, ou seja, passamos a utilizar dez variáveis, correspondentes ao número de factores extraídos anteriormente.

Com base nos resultados das análises anteriores e no modelo conceptual geral verifica-se a necessidade de desdobrar algumas hipóteses, uma vez que as variáveis são multidimensionais. Por outro lado, é preciso associá-las no mesmo modelo de regressão linear múltipla, porque existem hipóteses que têm a mesma variável independente. Para obter a melhor solução, decidiu-se estimar tantos modelos de regressão linear quanto as variáveis independentes.

### 4.4.1. – A influência do Marketing Interno na Confiança

Pretende-se averiguar se existe uma relação positiva entre as políticas de marketing interno levadas a cabo pelo BCP e os níveis de confiança percebidos nos colaboradores. Significa que na prática se pretende analisar se as quatro componentes das políticas de Marketing Interno têm capacidade para explicar a variância do comportamento da Confiança dos colaboradores no seu empregador. Esquemáticamente, pretende-se testar a *H3*, estimando o modelo seguinte:

*H3) As Políticas de Marketing Interno influenciam de forma positiva o sentimento de Confiança dos colaboradores.*

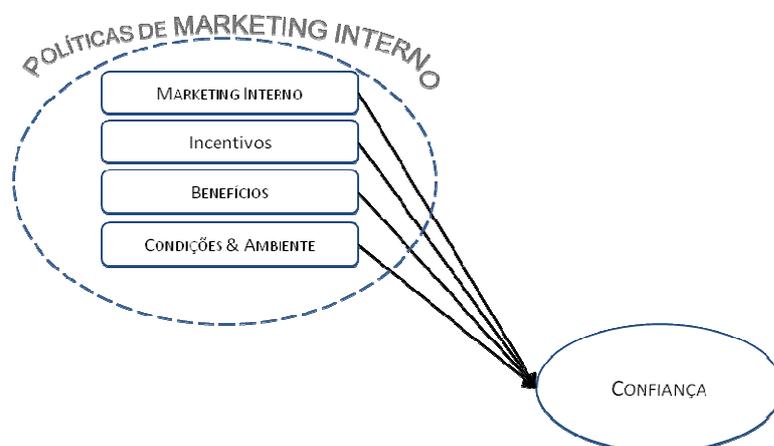


Figura 6: Modelo de Análise da Confiança

Para testar esta hipótese *H3*, torna-se então necessário desdobrar em sub-hipóteses:

*H 3.1)* As Políticas de Marketing Interno influenciam de forma positiva o sentimento de Confiança dos colaboradores.

*H 3.2)* Os Incentivos concedidos influenciam positivamente a Confiança dos colaboradores na instituição.

*H 3.3)* Os Benefícios atribuídos aos colaboradores, têm um impacto positivo no sentimento de Confiança dos colaboradores.

*H 3.4)* As Condições e Ambiente de Trabalho influenciam de forma positiva a confiança dos colaboradores na gestão da instituição.

Para testar estas quatro sub-hipóteses utilizou-se o Modelo de Regressão Linear Múltipla através do método *Stepwise*, cujos resultados se apresentam no quadro seguinte:

*Quadro 17: Resultados da Regressão Múltipla: factores explicativos da Confiança*

	<i>R Square Change</i>	<i>R Square</i>	Coeficiente $\beta$	Estatística <i>t</i>	Signif
Marketing Interno	0,633	0,633	0,796	12,785	0,000
Incentivos	0,105	0,738	0,324	5,202	0,000
Condições & Ambiente	0,033	0,771	-0,182	-2,923	0,005

A presente tabela indica que 63,3% ( $R^2$ ) da variação da Confiança dos empregados é explicada pelas políticas de Marketing Interno levadas a cabo pela instituição. Isto significa que as políticas do BCP têm um poder explicativo da Confiança muito elevado já que representa mais de metade da explicação da Confiança.

Quanto aos Incentivos, estes explicam 10,5% ( $R^2$ ) da variação da Confiança dos empregados, enquanto as Condições de Trabalho e Ambiente explicam apenas 3,3%.

Analisando o  $R^2$  ajustado, podemos concluir que em termos gerais, o modelo é fortemente explicado pelas variáveis analisadas (77,1%).

Por sua vez o teste *t* para as variáveis independentes tem associado um nível de significância igual a zero ou muito próximo de zero, pelo que se conclui que estas variáveis têm um poder explicativo sobre a Confiança.

Quanto à variável independente dos Benefícios, concluiu-se que por apresentar um valor que não é significativo ( $p > 0,05$ ) no teste *t*, significa que os Benefícios não são considerados pelos

colaboradores como tendo capacidade para explicar a Confiança. Assim foi excluído do modelo.

Sendo assim, a hipótese *H 3.1* prevê a relação positiva entre as políticas de Marketing Interno e a Confiança e foi corroborada ( $\beta_1 = 0,796$ ;  $t=12,785$ ;  $p <0,001$ ).

A hipótese *H 3.2* prevê a relação positiva entre os Incentivos e a Confiança e foi corroborada ( $\beta_2 = 0,324$ ;  $t=5,202$ ;  $p <0,001$ ).

A hipótese *H 3.3* não foi corroborada pelos resultados.

A hipótese *H 3.4* prevê a relação positiva entre os Condições e Ambiente de Trabalho e a Confiança e foi corroborada ( $\beta_3 = -0,182$ ;  $t=-2,923$ ;  $p <0,005$ ).

#### **4.4.2. – Os Determinantes do Comprometimento Organizacional**

Através da estimação do modelo apresentado na figura 7, pretende-se testar as hipóteses H1 e H4, averiguando se as políticas de Marketing Interno levadas a cabo pelo BCP e a Confiança influenciam positivamente as diversas dimensões do Comprometimento Organizacional.

*H1) As Políticas de Marketing Interno influenciam de forma positiva o Comprometimento Organizacional.*

*H4) A Confiança dos colaboradores na instituição empregadora influencia positivamente o Comprometimento Organizacional.*

*Figura 7: Modelo de Análise do Comprometimento Organizacional*

Atendendo ao facto do comprometimento ter 3 dimensões, foi necessário desdobrar as hipóteses H1 e H4 e estimar 3 versões do modelo acima apresentado.

##### **4.4.2.1. – Modelo de análise do Comprometimento Afectivo**

Começamos por analisar a primeira componente encontrada para o Comprometimento, o Comprometimento Afectivo.

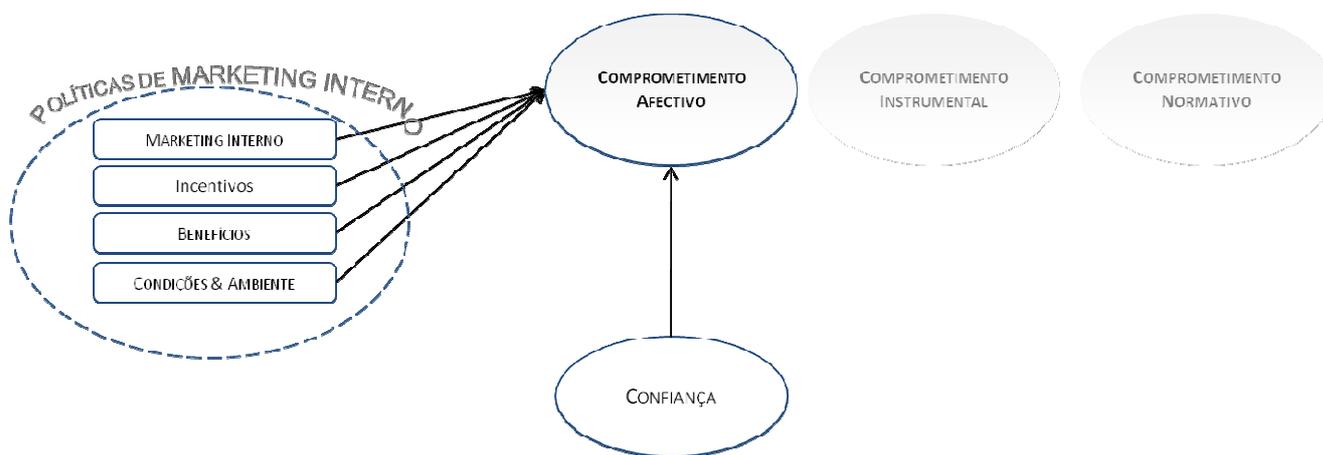


Figura 8: Modelo de Análise do Comprometimento Afectivo

Para testar este modelo, torna-se então necessário desdobrá-lo em sub-hipóteses:

*H 1.a.1) As Políticas de Marketing Interno influenciam de forma positiva o nível de Comprometimento Afectivo dos colaboradores.*

*H 1.a.2) Os Incentivos influenciam de forma positiva o nível de Comprometimento Afectivo dos colaboradores.*

*H 1.a.3) Os Benefícios influenciam de forma positiva o nível de Comprometimento Afectivo dos colaboradores.*

*H 1.a.4) As Condições e Ambiente de Trabalho têm influência positiva no Comprometimento Afectivo dos Colaboradores.*

*H 4.1) A Confiança tem influência positiva no nível de Comprometimento Afectivo dos colaboradores.*

Para testar estas quatro sub-hipóteses utilizou-se o Modelo de Regressão Linear Múltipla através do método *Stepwise*, cujos resultados se apresentam no quadro seguinte:

Quadro 18: Resultados da Regressão Múltipla: factores explicativos do Comprometimento Afectivo

	<i>R Square Change</i>	<i>R Square</i>	Coefficiente $\beta$	Estatística <i>t</i>	Signif
Confiança	0,312	0,312	0,541	5,129	0,000
Incentivos	0,055	0,367	0,228	2,205	0,031
Benefícios	0,042	0,409	-0,209	-2,137	0,037
Condições & Ambiente	0,040	0,449	0,204	2,056	0,044

A presente tabela indica que 31,2% ( $R^2$ ) da variação do Comprometimento Afectivo é explicado pela Confiança dos colaboradores na gestão da Instituição. Isto significa que o sentimento de Confiança no BCP tem um poder explicativo do Comprometimento Afectivo.

Quanto aos Incentivos, estes explicam 5,5% ( $R^2$ ) da variação do Comprometimento Afectivo, enquanto os Benefícios e as Condições e Ambiente de Trabalho explicam apenas 4% cada um.

Analisando o  $R^2$  ajustado, podemos concluir que em termos gerais, o modelo explica 44,9% da variância do comportamento do comprometimento afectivo.

Por sua vez o teste  $t$  para as variáveis independentes tem associado um nível de significância igual a zero apenas na Confiança, e inferior a 0,5% nas outras três variáveis independentes. Tal significa que se pode concluir que estas variáveis têm um poder explicativo sobre o Comprometimento Afectivo.

Quanto à variável independente que mede a importância das Políticas de Marketing Interno, concluiu-se que por apresentar um valor que não é significativo ( $p > 0,05$ ) no teste  $t$ , significa que não são considerados pelos colaboradores como tendo capacidade para explicar o Comprometimento Afectivo. Assim foi excluído do modelo.

Sendo assim, a hipótese *H4.1* prevê a relação positiva entre a Confiança e o Comprometimento Afectivo, foi corroborada ( $\beta_1 = 0,541$ ;  $t = 5,129$ ;  $p < 0,001$ ).

A hipótese *H1.a.1* não foi corroborada.

A hipótese *H1.a.2* prevê a relação positiva entre os Incentivos e o Comprometimento Afectivo, foi corroborada ( $\beta_2 = 0,228$ ;  $t = 2,205$ ;  $p < 0,05$ ).

A hipótese *H1.a.3* prevê a relação positiva entre os Benefícios e o Comprometimento Afectivo, foi corroborada ( $\beta_3 = -0,209$ ;  $t = -2,137$ ;  $p < 0,05$ ).

A hipótese *H1.a.4* prevê a relação positiva entre as Condições e Ambiente de Trabalho e o Comprometimento Afectivo, foi corroborada ( $\beta_4 = 0,204$ ;  $t = 2,056$ ;  $p < 0,05$ ).

#### **4.4.2.2. – Modelo de análise do Comprometimento Instrumental**

Para analisarmos a segunda componente do Comprometimento, estimámos o seguinte modelo do Comprometimento Instrumental.

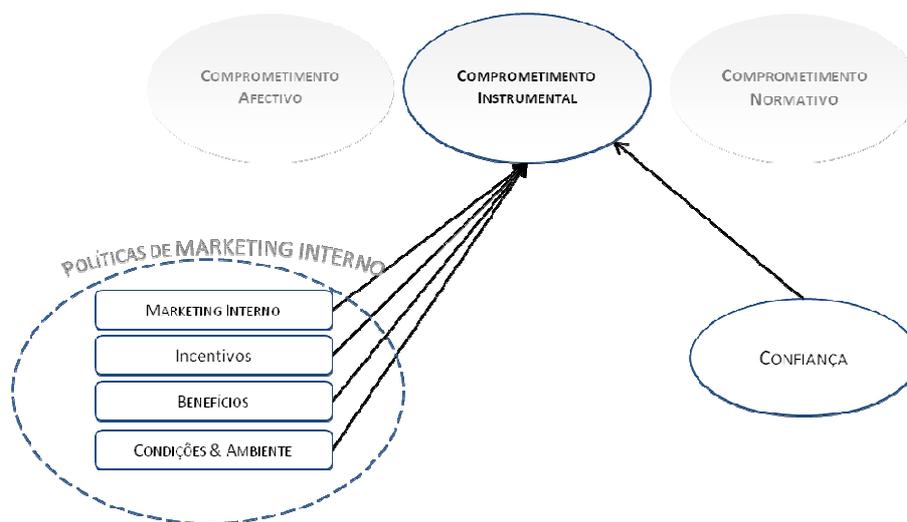


Figura 9: Modelo de Análise do Comprometimento Instrumental

Para testar este modelo, torna-se então necessário desdobrá-lo em sub-hipóteses:

H 1.i.1) As Políticas de Marketing Interno influenciam de forma positiva o nível de Comprometimento Instrumental dos colaboradores.

H 1.i.2) Os Incentivos influenciam de forma positiva o nível de Comprometimento Instrumental dos colaboradores.

H 1.i.3) Os Benefícios influenciam de forma positiva o nível de Comprometimento Instrumental dos colaboradores.

H 1.i.4) As Condições e Ambiente de Trabalho têm influência positiva no Comprometimento Instrumental dos Colaboradores.

H 4.2) A Confiança tem influência positiva no nível de Comprometimento Instrumental dos colaboradores.

Para testar estas quatro sub-hipóteses utilizou-se o Modelo de Regressão Linear Múltipla através do método *Stepwise*, cujos resultados se apresentam no quadro seguinte:

Quadro 19: Resultados da Regressão Múltipla: factores explicativos do Comprometimento Instrumental

	<b>R Square Change</b>	<b>R Square</b>	<b>Coefficiente <math>\beta</math></b>	<b>Estatística t</b>	<b>Signif</b>
Confiança	0,188	0,188	0,433	3,755	0,000

Os dados do quadro indicam que 18,8% ( $R^2$ ) da variação do Comprometimento Instrumental é explicado pela Confiança dos colaboradores. Isto significa que o sentimento de confiança na gestão do BCP é a variável que melhor explica o Comprometimento Instrumental.

Analisando o  $R^2$  ajustado, este é igual à variação explicada pela Confiança já que foi a única variável considerada pelo modelo. Ou seja, o modelo explica apenas 18,8% pela variável

Confiança, o que significa que não foram tidos em conta factores que explicam 81,2% do comprometimento instrumental.

Por sua vez o teste  $t$  para a variável independente tem associado um nível de significância igual a zero. Tal significa que se pode concluir que esta variável tem um poder explicativo sobre o Comprometimento Instrumental.

Quanto às restantes variáveis independentes, foram excluídas do modelo por apresentarem valores que não são significativos ( $p > 0,05$ ) no teste  $t$ , significa que não são consideradas pelos colaboradores como tendo capacidade para explicar o Comprometimento Instrumental.

Sendo assim, a hipótese **H4.2** prevê a relação positiva entre a Confiança e o Comprometimento Instrumental foi corroborada ( $\beta_1 = 0,433$ ;  $t = 3,755$ ;  $p < 0,001$ ).

#### 4.4.2.3. – Modelo de análise do Comprometimento Normativo

Para analisarmos a terceira componente do Comprometimento, estimámos o seguinte modelo do Comprometimento Normativo.

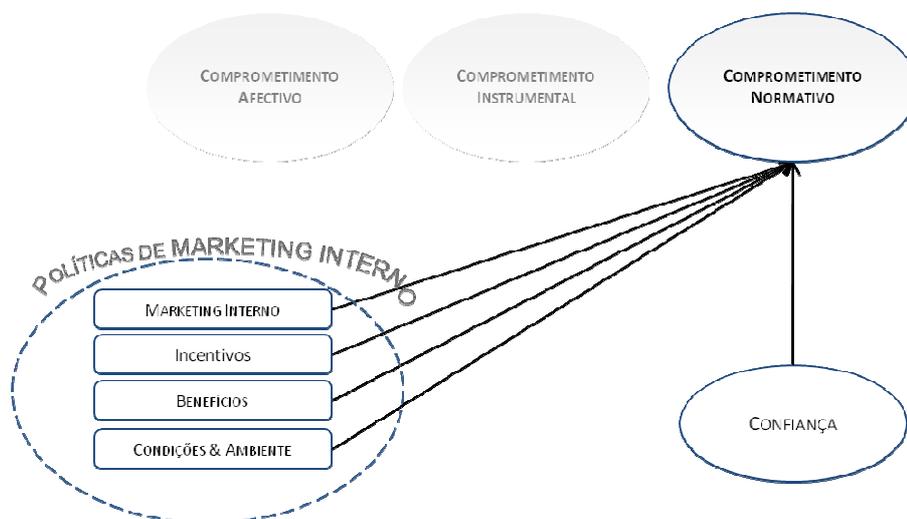


Figura 10: Modelo de Análise do Comprometimento Normativo

A estimação do modelo permite testar as sub-hipóteses seguintes:

**H 1.n.1)** As Políticas de Marketing Interno influenciam de forma positiva o nível de Comprometimento Normativo dos colaboradores.

**H 1.n.2)** Os Incentivos influenciam de forma positiva o nível de Comprometimento Normativo dos colaboradores.

H 1.n.3) Os Benefícios influenciam de forma positiva o nível de Comprometimento Normativo dos colaboradores.

H 1.n.4) As Condições e Ambiente de Trabalho têm influência positiva no Comprometimento Normativo dos Colaboradores.

H 4.3) A Confiança tem influência positiva no nível de Comprometimento Normativo dos colaboradores.

Utilizou-se o Modelo de Regressão Linear Múltipla, através do método *Stepwise*, cujos resultados evidenciaram que nenhuma das variáveis consideradas é significativamente forte para explicar a variação do Comprometimento Normativo, pelo que nenhuma das sub-hipóteses acima descrita foi corroborada pelos resultados.

### 4.4.3. – Os Antecedentes do Desempenho Individual

Para analisarmos a componente do Desempenho, consideremos o seguinte modelo:

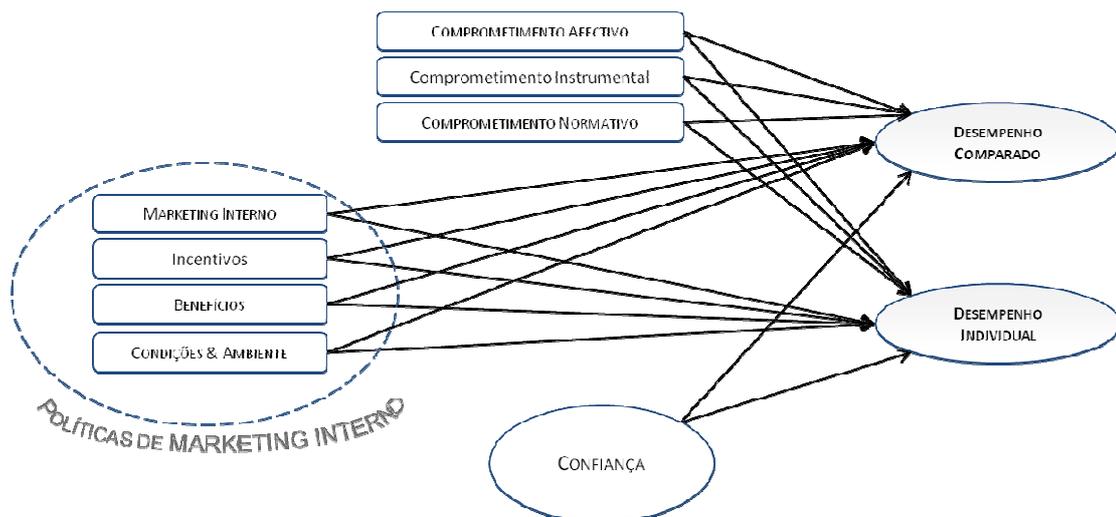


Figura 11: Modelo de Análise do Desempenho

O modelo testa a influência das políticas de Marketing Interno, da Confiança e do Comprometimento sobre o Desempenho, ou seja as hipóteses H2, H5 e H6, abaixo apresentadas.

H2) As Políticas de Marketing Interno têm influência positiva no Desempenho Individual.

H5) O Comprometimento Organizacional influencia positivamente o Desempenho Individual dos empregados.

*H6) A Confiança dos colaboradores na instituição empregadora influencia positivamente o Desempenho Individual*

Uma vez que o Desempenho Individual é uma variável multidimensional como já verificamos anteriormente, surge aqui a necessidade de criar dois modelos e criar sub-hipóteses para testar os dois modelos.

#### 4.4.3.1. – Modelo de análise do Desempenho Comparado

Começamos por analisar a primeira componente encontrada para o Desempenho, a que chamámos Desempenho Comparado.

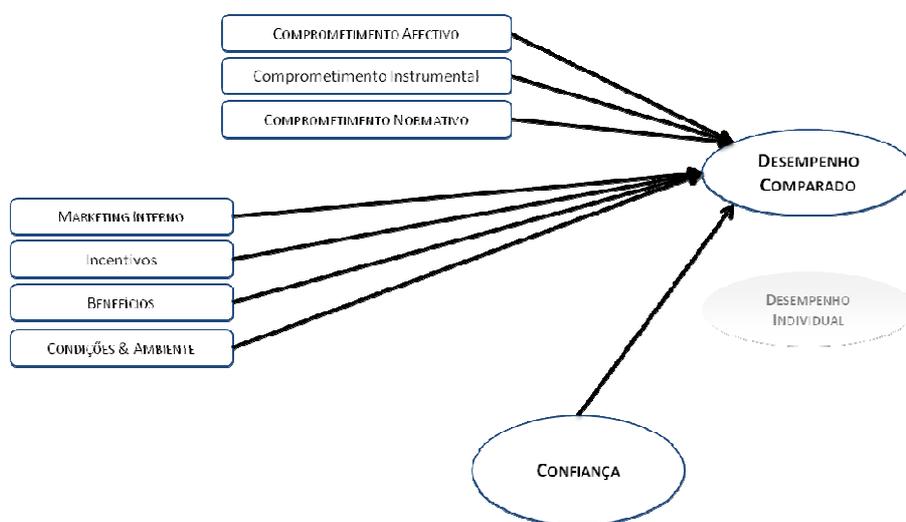


Figura 12: Modelo de Análise do Desempenho Comparado

A estimação do modelo acima, permite testar sub-hipóteses seguintes:

*H 2.c.1) As Políticas de Marketing Interno influenciam de forma positiva o nível de Desempenho Comparado dos colaboradores.*

*H 2.c.2) Os Incentivos têm influência positiva no nível de Desempenho Comparado dos colaboradores.*

*H 2.c.3) Os Benefícios têm influência positiva no nível de Desempenho Comparado dos colaboradores.*

*H 2.c.4) As Condições e Ambiente de Trabalho têm influência positiva no nível de Desempenho Comparado dos colaboradores.*

*H 5.c.1) O Comprometimento Afectivo influencia positivamente o Desempenho Comparado dos colaboradores.*

*H 5.c.2) O Comprometimento Normativo influencia positivamente o Desempenho Comparado dos colaboradores.*

*H 5.c.3) O Comprometimento Instrumental influencia positivamente o Desempenho Comparado dos colaboradores.*

*H 6.1) A Confiança dos colaboradores na instituição empregadora influencia positivamente o Desempenho Comparado dos colaboradores.*

Para testar estas sub-hipóteses utilizou-se o Modelo de Regressão Linear Múltipla através do método *Stepwise*, cujos resultados se apresentam no quadro seguinte:

*Quadro 20: Resultados da Regressão Múltipla: factores explicativos do Desempenho Comparado*

	<i>R Square Change</i>	<i>R Square</i>	Coeficiente $\beta$	Estatística <i>t</i>	Signif
Benefícios	0,204	0,204	0,452	4,109	0,000
Condições e Ambiente	0,070	0,274	-0,264	-2,403	0,019

Os dados do quadro indicam que 20,4% ( $R^2$ ) da variação do Desempenho Comparado é explicado pelos Benefícios concedidos aos trabalhadores. Isto significa que tais Benefícios influenciam o Desempenho dos colaboradores do BCP comparativamente com os seus colegas.

Quanto às Condições e Ambiente de Trabalho, explicam 7,0% ( $R^2$ ) da variação do Desempenho Comparado.

Analisando o  $R^2$  ajustado, significa que o modelo explica 27,4% do desempenho comparado, o que significa que não foram tidos em conta no modelo, factores que explicam 72,6% do desempenho.

Por sua vez o teste t para a variável independente tem associado um nível de significância igual a zero para os Benefícios e inferior a 0,05 para as Condições e Ambiente de Trabalho. Tal significa que se pode concluir que estas variáveis têm um poder explicativo sobre o Desempenho Comparado.

Quanto às restantes variáveis independentes, foram excluídas do modelo por apresentarem valores que não são significativos ( $p > 0,05$ ) no teste t, significa que não são consideradas pelos colaboradores como tendo capacidade para explicar o Desempenho Comparado.

Sendo assim, a hipótese *H 2.c.3* prevê a relação positiva entre os Benefícios e o Desempenho Comparado, foi corroborada ( $\beta_1 = 0,452$ ;  $t = 4,109$ ;  $p < 0,001$ ).

A hipótese H 2.c.4 prevê uma relação positiva entre as Condições e Ambiente de Trabalho e o Desempenho Comparado, foi corroborada ( $\beta_2 = -0,264$ ;  $t = -2,402$ ;  $p < 0,001$ ).

#### 4.4.3.2. – Modelo de análise do Desempenho Individual

De seguida analisamos a segunda componente encontrada para o Desempenho, o Desempenho Individual.

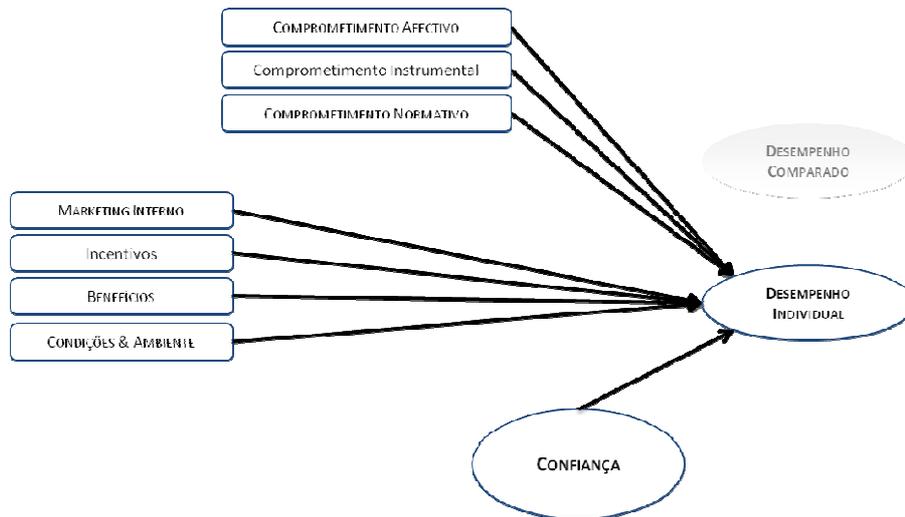


Figura13 : Modelo de Análise do Desempenho Individual

A estimação do modelo permite testar sub-hipóteses a seguir descritas:

H 2.i.1) As Políticas de Marketing Interno influenciam de forma positiva o nível de Desempenho Individual dos colaboradores.

H 2.i.2) Os Incentivos têm influência positiva no nível de Desempenho Individual dos colaboradores.

H 2.i.3) Os Benefícios têm influência positiva no nível de Desempenho Individual dos colaboradores.

H 2.i.4) As Condições e Ambiente de Trabalho têm influência positiva no nível de Desempenho Individual dos colaboradores.

H 5.i.1) O *Comprometimento Afectivo* influencia positivamente o Desempenho Individual dos colaboradores.

H 5.i.2) O *Comprometimento Normativo* influencia positivamente o Desempenho Individual dos colaboradores.

H 5.i.3) O *Comprometimento Instrumental* influencia positivamente o Desempenho Individual dos colaboradores.

H 6.2) A Confiança dos colaboradores na instituição empregadora influencia positivamente o Desempenho Individual dos colaboradores.

Para testar estas sub-hipóteses utilizou-se o Modelo de Regressão Linear Múltipla através do método *Stepwise*, cujos resultados se apresentam na tabela seguinte:

Quadro 21: Resultados da Regressão Múltipla: factores explicativos do Desempenho Individual

	<i>R Square Change</i>	<i>R Square</i>	Coefficiente $\beta$	Estatística <i>t</i>	Signif
Confiança	0,115	0,115	0,338	2,809	0,007

Os dados do quadro indicam que 11,5% ( $R^2$ ) da variação do Desempenho Individual é explicada pela Confiança dos trabalhadores. Isto significa que os colaboradores entendem-se mais dedicados ao banco quando se sentem também mais confiantes.

O teste *t* para a variável independente tem associado um nível de significância inferior a 0,01. Tal significa que se pode concluir que esta variável tem um poder explicativo sobre o Desempenho Individual.

Quanto às restantes variáveis independentes, foram excluídas do modelo por apresentarem valores que não são significativos ( $p > 0,05$ ) no teste *t*, significa que não são consideradas pelos colaboradores como tendo capacidade para explicar o desempenho individual.

Sendo assim, a hipótese *H 6.2* prevê a relação positiva entre a Confiança e o Desempenho Individual e foi corroborada ( $\beta_1 = 0,338$ ;  $t = 2,809$ ;  $p < 0,01$ ). As restantes hipóteses não foram corroboradas.

## 4.5 – Discussão dos resultados

Este ponto tem como objectivo debater os resultados obtidos anteriormente. A discussão desses resultados será feita respeitando a sequência lógica que foi usada para testar as hipóteses de investigação.

Para analisar os resultados do estudo empírico é imprescindível manter presente o objectivo geral desta investigação: analisar o efeito do Marketing Interno no Comprometimento e no Desempenho Individual dos colaboradores.

De forma resumida, constatámos que segundo a percepção dos colaboradores do BCP, o desempenho das suas funções depende fortemente do sentimento de Confiança que têm na instituição.

Para melhor compreender os resultados, segue-se um quadro com todas as hipóteses testadas nesta investigação e as respectivas desagregações:

**Quadro 22: Resumo das hipóteses testadas**

HIPÓTESES	Resultado
H 1.) As Políticas de Marketing Interno influenciam de forma positiva o Comprometimento Organizacional.	<b>Corroborada Parcialmente</b>
H 1.a. 1) As Políticas de Marketing Interno influenciam de forma positiva o nível de Comprometimento Afetivo dos colaboradores.	Não Corroborada
H 1.a. 2) Os Incentivos influenciam de forma positiva o nível de Comprometimento Afetivo dos colaboradores.	<b>Corroborada</b>
H 1.a. 3) Os Benefícios influenciam de forma positiva o nível de Comprometimento Afetivo dos colaboradores.	<b>Corroborada</b>
H 1.a. 4) As Condições e Ambiente de Trabalho têm influência positiva no Comprometimento Afetivo dos Colaboradores.	<b>Corroborada</b>
H 1.i. 1) As Políticas de Marketing Interno influenciam de forma positiva o nível de Comprometimento Instrumental dos colaboradores.	Não Corroborada
H 1.i. 2) Os Incentivos influenciam de forma positiva o nível de Comprometimento Instrumental dos colaboradores.	Não Corroborada
H 1.i. 3) Os Benefícios influenciam de forma positiva o nível de Comprometimento Instrumental dos colaboradores.	Não Corroborada
H 1.i. 4) As Condições e Ambiente de Trabalho têm influência positiva no Comprometimento Instrumental dos Colaboradores.	Não Corroborada
H 1.n. 1) As Políticas de Marketing Interno influenciam de forma positiva o nível de Comprometimento Normativo dos colaboradores.	Não Corroborada
H 1.n. 2) Os Incentivos influenciam de forma positiva o nível de Comprometimento Normativo dos colaboradores.	Não Corroborada
H 1.n. 3) Os Benefícios influenciam de forma positiva o nível de Comprometimento Normativo dos colaboradores.	Não Corroborada
H 1.n. 4) As Condições e Ambiente de Trabalho têm influência positiva no Comprometimento Normativo dos Colaboradores.	Não Corroborada
H 2.) As Políticas de Marketing Interno têm influência positiva no Desempenho Individual.	<b>Corroborada Parcialmente</b>
H 2.c.1) As Políticas de Marketing Interno influenciam de forma positiva o nível de Desempenho Comparado dos colaboradores.	Não Corroborada
H 2.c.2) Os Incentivos têm influência positiva no nível de Desempenho Comparado dos colaboradores.	Não Corroborada
H 2.c.3) Os Benefícios têm influência positiva no nível de Desempenho Comparado dos colaboradores.	<b>Corroborada</b>
H 2.c.4) As Condições e Ambiente de Trabalho têm influência positiva no nível de Desempenho Comparado dos colaboradores	<b>Corroborada</b>
H 2.i. 1) As Políticas de Marketing Interno influenciam de forma positiva o nível de Desempenho Individual dos colaboradores.	Não Corroborada
H 2.i. 2) Os Incentivos têm influência positiva no nível de Desempenho Individual dos colaboradores.	Não Corroborada
H 2.i. 3) Os Benefícios têm influência positiva no nível de Desempenho Individual dos colaboradores.	Não Corroborada
H 2.i. 4) As Condições e Ambiente de Trabalho têm influência positiva no nível de Desempenho Individual dos colaboradores.	Não Corroborada
H 3.) As Políticas de Marketing Interno influenciam de forma positiva o sentimento de Confiança dos colaboradores.	<b>Corroborada Parcialmente</b>
H 3.1) As Políticas de Marketing Interno influenciam de forma positiva o sentimento de Confiança dos colaboradores.	<b>Corroborada</b>
H 3.2) Os Incentivos concedidos influenciam positivamente a Confiança dos colaboradores na instituição.	<b>Corroborada</b>
H 3.3) Os Benefícios atribuídos aos colaboradores, têm um impacto positivo no sentimento de Confiança dos colaboradores.	Não Corroborada
H 3.4) As Condições e Ambiente de Trabalho influenciam de forma positiva a confiança dos colaboradores na gestão da instituição.	<b>Corroborada</b>
H 4.) A Confiança dos colaboradores na instituição empregadora influencia positivamente o Comprometimento Organizacional.	<b>Corroborada Parcialmente</b>
H 4.1.) A Confiança tem influência positiva no nível de Comprometimento Afetivo dos colaboradores	<b>Corroborada</b>
H 4.2.) A Confiança tem influência positiva no nível de Comprometimento Instrumental dos colaboradores	<b>Corroborada</b>
H 4.3.) A Confiança tem influência positiva no nível de Comprometimento Normativo dos colaboradores.	Não Corroborada
H 5.) O Comprometimento Organizacional influencia positivamente o Desempenho Individual dos empregados.	<b>Não Corroborada</b>
H 5.c.1) O Comprometimento Afetivo influencia positivamente o Desempenho Comparado dos colaboradores.	Não Corroborada
H 5.c.2) O Comprometimento Normativo influencia positivamente o Desempenho Comparado dos colaboradores.	Não Corroborada
H 5.c.3) O Comprometimento Instrumental influencia positivamente o Desempenho Comparado dos colaboradores.	Não Corroborada
H 5.i.1) O Comprometimento Afetivo influencia positivamente o Desempenho Individual dos colaboradores.	Não Corroborada
H 5.i.2) O Comprometimento Normativo influencia positivamente o Desempenho Individual dos colaboradores.	Não Corroborada
H 5.i.3) O Comprometimento Instrumental influencia positivamente o Desempenho Individual dos colaboradores.	Não Corroborada
H 6.) A Confiança dos colaboradores na instituição empregadora influencia positivamente o Desempenho Individual	<b>Corroborada Parcialmente</b>
H 6.1.) A Confiança dos colaboradores na instituição empregadora influencia positivamente o Desempenho Comparado dos colaboradores.	Não Corroborada
H 6.2.) A Confiança dos colaboradores na instituição empregadora influencia positivamente o Desempenho Individual dos colaboradores	<b>Corroborada</b>

Segundo os resultados obtidos, e pela minha experiência enquanto colaboradora da instituição bancária estudada, apurou-se que quantos mais incentivos e recompensas o banco proporcionar aos seus colaboradores, mais motivados e comprometidos estes se sentem com a instituição.

Contudo, o “vestir a camisola pela instituição” não serve de estímulo ao níveis de desempenho, pelo que mesmo comprometidos, os colaboradores não pensam em melhorar a sua performance nem a sua produtividade. O seu desempenho individual não é dependente do sentimento de comprometimento com a empresa, o que significa que se sentem comprometidos com o BCP mas somente pelo facto de sentirem, em simultâneo, a necessidade incontornável de ter emprego estável e seguro. Poderá isto querer dizer que, por um lado perante uma proposta mais vantajosa proveniente da concorrência, dificilmente esta

seria rejeitada, e por outro, não se regista aumento dos níveis de desempenho quando o colaborador se sentem comprometido.

Apurou-se ainda que os empregados da área comercial do BCP nutrem um sentimento de confiança pela gestão da empresa. Tal como foi apresentado na revisão da literatura e defendido por Hosmer (1995), a confiança dos colaboradores é a expectativa que eles têm de comportamentos eticamente justificáveis, ou seja, decisões e acções moralmente correctas.

No entanto, segundo os mesmos colaboradores, eles sentem-se confiantes, essencialmente pelas políticas de comunicação interna que têm sido levadas a cabo, que permitem que os colaboradores desempenhem as suas funções num clima organizacional bastante aberto e comunicativo.

Em suma, atingiu-se um dos objectivos principais desta investigação que foi mostrar, na prática, utilizando o estudo de caso do BCP, a existência de um efeito positivo entre as políticas de marketing interno e o comportamento dos colaboradores. Constatou-se ainda que de acordo com a revisão da literatura que as práticas de marketing interno influenciam positivamente o nível de desempenho dos colaboradores.

## 5 – CONCLUSÃO

Com este trabalho de investigação, procurou-se dissertar sobre as práticas de marketing interno e os seus efeitos no envolvimento e comprometimento organizacionais e a influência destes na satisfação e desempenho individual dos colaboradores.

Para tal, teve-se como principal objectivo a comprovação empírica de um conjunto de hipóteses sobre o tema, de modo a procurar contribuir positivamente para o alargamento do conhecimento do mesmo na comunidade empresarial.

Apresentam-se, seguidamente, as conclusões provenientes do trabalho desenvolvido, os seus principais contributos, assim como algumas limitações do estudo e, por último, ficam sugestões para estudos futuros e as considerações finais.

É reconhecida pela literatura a necessidade permanente de aplicar o marketing interno nas empresas, bem como a ideia de que o capital humano é um determinante poderoso do comportamento organizacional e é aceite que as pessoas são uma mais-valia diferenciadora das organizações.

Hoje há claramente uma forte disputa no mercado dos talentos, pelo que as empresas deverão promover internamente programas de incentivo, formação, desenvolvimento e motivação que envolvam o “bem-estar” dos colaboradores e que lhes garantam a segurança no trabalho. Paralelamente, deverão também ser promovidos programas desportivos, sociais e planos de carreira, reconhecimento e crescimento.

A mudança, a pressão e o *stress* fazem parte do ambiente de trabalho, por isso há que torná-lo mais atractivo, o que só é possível com uma nova abordagem de marketing interno que inclua novas formas de gestão do capital humano.

Este trabalho incidiu sobre os efeitos que o marketing interno provoca no nível de envolvimento e comprometimento organizacionais. Como as políticas de marketing interno assentam na interacção entre o trabalhador e a organização, fazem com que as pessoas se sintam o elemento mais importante dentro da empresa. Assim, desperta sentimentos de gratidão por parte do colaborador e leva-o a retribuir todo este tratamento especial à sua empresa, tornando-se deste modo num colaborador mais empenhado e comprometido com a organização.

Partindo da análise das respostas dadas pelos inquiridos foi possível observar e comprovar que os colaboradores da banca valorizam os incentivos, benefícios e todas as práticas de marketing interno levadas a cabo pelo banco e conseqüentemente, reflectem-se no desempenho e satisfação dos colaboradores.

Os colaboradores do BCP confiam na gestão da empresa e consideram que as condições de trabalho que lhes são oferecidas e disponibilizadas são as adequadas à normal execução das suas tarefas. Concluiu-se que os colaboradores reconhecem que o banco aplica o marketing interno através de diversas políticas como os incentivos e os benefícios que lhes são oferecidos. No entanto, os colaboradores valorizam mais os incentivos do que propriamente os benefícios, o que significa que dão mais importância a descontos bancários, serviços de apoio social, formação entre outros do que a descontos em instituições de ensino, hotéis, operadores telefónicas, etc.

Os mesmos colaboradores entendem ainda que o seu desempenho pode ser classificado como acima da média, quer seja quando este é auto-reportado pelos próprios, ou quando o mesmo é comparado com os seus colegas.

Por força de todo este envolvimento registado, os colaboradores sentem-se afectivamente vinculados com o BCP, o que se traduz em felicidade por trabalharem naquele banco. Este comprometimento é espelhado da mesma forma quando se fala em comprometimento instrumental uma vez que os colaboradores acreditam que dificilmente notariam melhorias na sua actividade se mudassem para uma outra instituição de crédito. Presentemente, a amostra de colaboradores deste estudo entende que não existem alternativas viáveis na concorrência capazes de os fazer sair do BCP, facto este que revela o comprometimento normativo.

Em suma, atingiu-se um dos objectivos principais desta investigação que foi provar que existe um efeito positivo entre as Políticas de Marketing Interno e o Comprometimento e o Desempenho dos colaboradores no caso do BCP.

Assim, este estudo contribuiu para o avanço da literatura sobre o tema estudado, dado que permitiu conhecer melhor a influência das práticas do marketing interno no comprometimento e desempenho dos trabalhadores.

A comprovação estatística da relação positiva entre o desempenho individual e comparado dos empregados e os benefícios que lhes são concedidos provam que os gestores devem reconhecer a influência que a boa gestão do capital humano tem na satisfação e desempenho dos colaboradores.

É notável também, através da corroboração das hipóteses respeitantes à Confiança, de que as políticas de marketing interno assim como os incentivos fazem crescer a confiança dos colaboradores na gestão da instituição.

Neste sentido, é de recomendar às empresas que centrem as acções nas políticas de marketing interno, orientando a estratégia empresarial para a fidelização dos colaboradores, baseada na confiança na organização. Dessa forma promovem o talento e o comprometimento dos colaboradores e contribuem para melhorar o desempenho individual e organizacional e conseqüentemente para aumentar a competitividade empresarial.

Um estudo desta natureza enfrenta diversas limitações que, de uma forma ou de outra, condicionaram os resultados obtidos, devendo as conclusões aqui apresentadas serem aceites com as devidas precauções.

Saliente-se o carácter transversal do estudo e, devido a restrições de tempo, a reduzida dimensão da amostra. Estas limitações podem ter influenciado os resultados, limitando assim a sua generalização.

Além disso, tratando-se de um estudo de uma organização do caso no sector bancário, também limita a extrapolação das conclusões para organizações de outros sectores.

Como limitação deste estudo apresenta-se ainda a escolha das melhores técnicas estatísticas para testar as hipóteses em estudo. Estas técnicas estatísticas apenas serviram para analisar os efeitos directos entre variáveis não contemplando qualquer impacto de efeitos mediadores de modo a analisar os efeitos indirectos das variáveis em questão.

Acrescente-se o facto de não terem sido consideradas neste estudo as verdadeiras necessidades dos colaboradores, os seus pontos fortes e as suas fraquezas, impedindo de analisar o que seria desejável acontecer para que os colaboradores possam dar o seu melhor contributo à empresa.

Por outro lado, a perspectiva dos gestores da empresa não foi questionada, o que impossibilita a confirmação dos dados recolhidos somente junto dos colaboradores.

A participação de outras áreas de estudo, numa investigação desta natureza, poderá ser tida em conta de modo a aprofundar os resultados. Por exemplo, a gestão de recursos humanos e a psicologia são áreas indispensáveis à explicação pormenorizada dos resultados do modelo.

Não esquecendo as limitações anteriormente apresentadas, torna-se possível apresentar algumas sugestões para eventuais trabalhos futuros.

É importante explorar o conceito de marketing interno em termos da sua contribuição para o fomento de um clima orientado para a qualidade do produto/serviço dentro da empresa. Pretende-se que os recursos humanos se tornem mais produtivos, mais participativos e que façam parte da cultura organizacional.

No que concerne ao comportamento dos colaboradores, muitas outras componentes devem ser analisadas, como a motivação, a orientação para o cliente, a intenção de saída e o comportamento inovador que não foram aqui tidos em conta.

Por outro lado, sugere-se a replicação deste estudo a outras empresas do mesmo sector de actividade, incluindo por exemplo as empresas seguradoras e analisar as diferenças e conformidades obtidas, comparando-as.

Face ao exposto, é necessário desenvolver mais investigação relativamente à utilidade e aplicação do marketing interno, orientada para a forma como a empresa desenvolve internamente as suas actividades diárias no sentido de melhorar a qualidade do serviço prestado internamente e incentivar os trabalhadores a tornarem-se mais orientados para o consumidor.

Como considerações finais é bom ter presente que os colaboradores são, por todas as razões, os primeiros clientes da empresa, sendo o marketing interno uma nova área de actuação do marketing, cada vez mais importante no que diz respeito à competitividade das organizações. Impõe-se referir algumas das dificuldades que poderão surgir aquando da sua implementação, nomeadamente, o facto de envolver um dos recursos mais *delicados e complexos* no seio de uma organização: o capital humano. Esta actuação só poderá ter lugar quando enquadrada numa perspectiva estratégica de gestão global na organização e passa por uma consciencialização por parte de todos os intervenientes que sustentam a actividade da organização.

Concluiu-se também que nos dias de hoje, já não faz sentido exigir lealdade aos colaboradores, mas sim capacidade de adaptação à mudança e à empresa. A capacidade de desenvolver novas competências e o seu reconhecimento pela empresa, passam a ser a grande “moeda de troca” dos colaboradores.

Em suma, as organizações não sendo realidades estanques, têm que assumir uma postura de marketing, tanto ao nível interno como externo de forma a conseguir criar valor para o cliente, para o colaborador e ainda para o accionista.

## **BIBLIOGRAFIA**

**ABREU, L.; MARQUES, A.** (2005), “A administração de recursos humanos e o comprometimento com a organização e com a carreira.”, *XII SIMPEP*.

**ACKERMAN, R.; BAUER, R.** (1976), “Corporate social responsiveness: the modern dilemma.”, *Reston*, pp 128.

**ADAMI, J. B.** (2001), “Endomarketing: Aplicação do Marketing interno nas maiores empresas de Santa Catarina.”, *Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Regional de Blumenau*.

**ATKINSON, A.; WATERHOUSE, J. H.; WELLS, R. B.** (1997), “A stakeholder approach to strategic performance measurement.”, *Sloan Management Review*, Spring, pp. 25-37; *Cambridge*.

**AMÁBILE, T. M.; KRAMER, S.** (2007), “Vida Interior no Trabalho – o subtexto do desempenho da empresa.”, *Harvard Business Review, São Paulo, Vol. 85, Nº5, pp 44-53*.

**BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T.;** (1999), “A ECT na trilha da modernidade: política de recursos humanos influenciando múltiplos comprometimentos.”, *XXIII ENANPAD*.

**BAR-HAYIM, A., BERMAN, G.** (1992) “The dimensions of organizational commitment.” *Journal of Organizational Behavior*, Vol.13, pp.379-387

**BASTOS, A. V. B.;** (1993), “Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa.”, *Revista de Administração de Empresas. Nº33(3), pp 52-64*.

**BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E.;** (2002), “Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais.”, *Revista de Administração de Empresas (FGV), Vol.42, Nº 2, pp 31-41*,

**BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M.; PINHO, A. P.** (1997), “Comprometimento Organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho.”, *RAC, Vol.1, Nº 2, pp 97-120, Maio-Agosto*.

**BECKER, H. S.** (1960) “Notes on the concept of commitment”. *Am J Sociol*; 66(1): 32-40.

**BECKER, C. H. K.** (2006), “Clima Organizacional no Contexto de Organização em Processo de Pré-Fusão: um estudo de caso de uma indústria alimentícia.”, *Tese de Mestrado em Administração, Faculdade de Economia, administração e Contabilidade de São Paulo*.

**BERRY, L.** (1984), "Services marketing is different", *Lovelock, C (Ed), service Marketing, Englewood Cliffs*, pp29-37

**BOGDAN, R., BIKLEN, S.**, (1994) "Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos." *Porto Editora*

**CAMERON, K. S., BRIGHT, D.; CAZA, A.**, (2004) "Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance." *The American Behavioral Scientist, Vol. 47(6), pp 766-790*

**CANÇADO, V. L.; MORAES, L. F.; SILVA, E. S.** (2006), "Comprometimento Organizacional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos: o caso da empresa XSA.", *RAM, Revista de Administração Mackenzie, Vol. 7, Nº 3 Julho-Setembro.*

**CAPPELLI, P.** (1999), "The New Deal at Work." *Harvard Business School Press, Boston*

**CASADO, T.** (2002), "O indivíduo e o trabalho." In FLEURY, M. T. L. "As pessoas na organização.", *Editora Gente, São Paulo, pp. 235-246.*

**CHANG, J. Jr.; ALBUQUERQUE, L. G.** (2002), "Comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo." *Revista de Administração Mackenzie. São Paulo, Ano 3, Nº 2, pp. 13-38*

**CHURCHILL, G. A.; FORD, N. M., et al** (1974), "Measuring job satisfaction of industrial salesmen." *Journal of Marketing Research, Vol. 11, nº3, pp.254-260*

**CODA, R.** (1986), "Satisfação no Trabalho e características das Políticas de Recursos Humanos para Executivos.", *Tese de Doutorado em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.*

**COMER, J. M.; MACHLEIT, K. A.; et al** (1989), "Psychometric assessment of a reduced version of indsales", *Journal of Business Research, Vol. 18, nº4 pp 291-302.*

**COSTA, A. C.** (2000), "A matter of trust: Effects on the performance and effectiveness of teams in organizations", *Ridderkerk Print, Tilburg*

**COSTA, A. C.** (2001), "Trust as multi-component construct: A measure for within team relationships.", *Paper apresentado no workshop "Trust within & between organizations", Amsterdam, Novembro*

**COSTA, A. C.** (2003a), "Work team trust and effectiveness", *Personnel Review, 32 (5),605-622*

**CUMMINGS, L. L.; BROMILEY.** (1996), "The organizational trust inventory (OTI) - Development and validation.", *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*; pp.302-330.

**DAVEL, E.; VERGARA, S. C.** (2001), "Gestão com Pessoas e Subjectividade", *Editora Atlas, São Paulo*, pp 50.

**DIAS, D. V.; DEL MAESTRO FILHO, A.** (2008), "Valores organizacionais e comprometimento: um estudo em empresas do sector siderúrgico mineiro". *In: EnANPAD, XXXII, Rio de Janeiro*.

**DESSLER, G.** (1996), "Conquistando comprometimento." *Makron Books, São Paulo*

**FIORITO, J.; BOZEMAN, D. P.; YOUNG, A.; MEURS, J. A.** (2007) "Organizational commitment, human resource practices, and organizational characteristics." *Journal of Managerial Issues. Vol. XIX, Nº. 2, pp. 186-207.*

**FLETCHER, C.;** (2001), "Performance Appraisal and Management: the developing research agenda.", *Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 2, Nº 4, pp 473-487*

**FONSECA, C. A.; BASTOS, A.** (2003), "Criatividade e Comprometimento Organizacional: suas reacções com a percepção de desempenho no trabalho.", *Disponível em [www.endomarketing.com](http://www.endomarketing.com)*

**FRANCO, M.; MENDES, L.; ALMEIDA, A.** (2001), "Marketing Interno: Uma abordagem teórica.", *DGE, Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior, Vol. 2*

**FREDRICKSON, B. L.** (1998), "What good are positive emotions?", *Review of General Psychology, Vol.2(3), pp 300-319.*

**FULMER, I. S.; GERHART, B.; SCOTT, K. S.** (2003), "Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a "great place to work" and firm performance.", *Personnel Psychology, Vol. 56, Nº 4, pp 965-993.*

**GAERTNER, K.N.; NOLLEN, S.D.** (1989), "Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization." *Human Relations, Nº42, pp 75 – 991.*

**GAMBETTA, D.G.** (1988), "Can we trust trust?." *Trust, pp 213-237 New York.*

**GAUDÊNCIO, P.** (2009), "Análise das percepções e comportamentos dos trabalhadores em função da responsabilidade social empresarial e o seu desempenho individual.", *Tese de Mestrado em Estratégia Empresarial, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra.*

**GOETZ, J.; LeCOMPTE, M.** (1984), "Ethnography and Qualitive Design in Education Research." *AcademyPress, Inc. San Diego*, pp 165.168.

**GOMES, A.; QUELHAS, O.** (2003), "Motivação dos Recursos Humanos no Sector Público. Um estudo de caso sob dois ângulos teóricos." *REAd, Ed.35, Vol. 9, Nº5, Set-Out.*

**GRÖNROOS, C.** (1983), "Strategic management and marketing in the service sector.", *Marketing Science Institute, Cambridge, MA.*

**GRÖNROOS, C.** (1995), "Marketing, Gestão e Serviços: a Competição por serviços na hora da verdade", *Editora Campus, Rio de Janeiro.*

**GUERRERO, F. P.; MENA, J. M.; ROBLES, E. M.; JIMENÈZ, S. M.;** (1998), "El Marketing Interno de las cooperativas de enseñanza de Andalucía." *VIII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Porto.*

**GUSKUMA, E. A.** (2009), "Evidências da Satisfação no Trabalho com base nas demonstrações financeiras publicadas.", *Tese de Mestrado em Ciências Contábeis, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.*

**GUTHRIDGE, M.; KOMM, A. B.; LAWSON, E.** (2008), "Making Talent a strategic priority.", *The McKinsey Quarterly, Nº1.*

**HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W.** (1998), "Multivariate Data Analysis." *Englewood Cliffs, 5<sup>th</sup> Ed., New Jersey, Prentice Hall*

**HARTOG, D. N. D.; BOSELIE, P.; PAAUWE, J.** (2004), "Performance management: a model and research agenda." *Applied Psychology: An International Review, Vol.53, Nº.4, pp.556-569.*

**HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B.** (1959), "The motivation to work.", *John Wiley & Sons, New York.*

**HILL, M. M.; HILL, A.** (2000), "Investigação por questionário.", *Edições Sílabo, Lisboa.*

**HOSMER, L. T.;** (1995), "Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics.", *Academy of Management Review, n.º 20, pp 379-403.*

**ISEN, A. M.** (1987), "Positive affect, cognitive processes and social behavior.", *Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 47, pp 1206-1217.*

**KIM, P.** (2006), "Reinventing The Marketing Organization.", *Forrester Research, 13, July.*

**KOTLER, P.** (1997) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice Hall International Editions, 9<sup>th</sup> Ed.

**LEVERING, R.** (1997), "Um excelente lugar para trabalhar.", *Qualitymark, Rio de Janeiro*.

**LIGHT, R. H.** (1990), "Satisfação, Responsabilidade e Sentido no Trabalho: um estudo Preliminar de Associação.", *Tese de Mestrado em Administração, Faculdade de Economia, administração e Contabilidade de São Paulo*.

**LOCKE, E. A.** (1984), "Job satisfaction", In: GRUENBERG, M.; WALL, T. *Social psychology and organizational behavior; London*.

**MABEY, C.; SKINNER, D.; CLARK, T.** (1998), "Experiencing human resource management." *Sage Publications, London*.

**MACÊDO, I. I.; RODRIGUES, D. F.; JOHANN, M. E. P.; CUNHA, N. M.** (2005). "Aspectos comportamentais da gestão de pessoas." *Editora FGV, 5ª. Ed. Rio de Janeiro*.

**MALHOTRA, N. K.** (2006). "Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada." *Bookman, 4ª.Ed., Porto Alegre*

**MARQUES, A.** (2003), "A importância das práticas do Marketing Relacional na formulação e implementação das estratégias competitivas e a influência destas na lealdade dos clientes e na performance: a investigação de um modelo estrutural no contexto empresarial português.", *Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra*.

**MARTINS, A. M. S.** (2003), " Programas de qualidade de vida, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional". *In: EnANPAD, XXVII*.

**McALLISTER, D. J.** (1995), "Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations". *Academy of Management Journal, Vol. 38 (1), pp 24-59*

**MEDEIROS et al.** (2002), "Comprometimento Organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil". *In: EnANPAD, XXVI*.

**MEYER, J. P.; ALLEN, N.J.** (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment." *Human Resources Review. Vol. 1, Nº1, pp.61-89*.

**MEYER, J. P.; ALLEN, N.J.** (1997), "Commitment in the workplace: theory, research and application.", *Sage Publications Inc, California*

**MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L.** (2001), "Commitment in the workplace: toward a general model.", *Human Resource Management Review, Nº 11, pp. 299-326*

**MORAIS, L.; COSTA, C.** (2007), "Analisando as dimensões do comprometimento organizacional: um estudo de casos com gerentes e vendedores na cidade de Belo Horizonte", *Revista Eletrônica GES, Gestão e Sociedade, Vol 1, Nº2, Julho-Dezembro*.

**MOTT, P. E.** (1972), "The characteristics of effective organizations" *New York: Harper & Row*

**MOWDAY, R. T.** (1998), "Reflections on the study and relevance of organizational commitment", *Human Resource Management Review, Vol.8, Nº4, pp 387-401*.

**MOWDAY, R. T., STEERS, R. M. e PORTER, L. W.** (1979), "The measurement of organizational commitment." *Journal of Vocational Behavior. Nº14, pp 224-247*.

**MOWDAY, R. T., STEERS, R. M. e PORTER, L. W.** (1982), "Employee-organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover." *Academic Press, New York*

**NAVÉS, T., TORRAS, M. R. e CELAYA, M. L.** (2003), "Long-term effects of an earlier start. An analysis of EFL written production."; in *S. Foster-Cohen & S. Pekarek (Eds.), Euroslayearbook. Annual conference of the European second language association (Vol. 3, pp. 103-130)*.

**MUÑOZ, T. G.** (2003), "El Cuestionario como Instrumento de Investigación/Evaluación." *Consulta online em 30-03-2010 em <http://www.etpcba.com.ar/files/El-Cuestionario.pdf>*

**NELSON, B.** (2000), "Are performance appraisals obsolete?", *Compensation & Benefits Review. Vol. 32, Nº 3*.

**NICOLIELO, J.; BASTOS, J. R. M.** (2002), "Satisfação profissional do cirurgião-dentista conforme tempo de formado", *Rev. Faculdade de Odontologia, Vol.10, Nº 2, pp 69-74*.

**NUCIFORA, A.** (1998), "Turn marketing inward to the employees.", *The Business Journal, Vol. 18, Nº11, pp 23-24*.

**OGILVIE, J. R.** (1986), "The role of human resource management practices in predicting organizational commitment.", *Group & Organizational Studies, Nº11, pp 335-359*

**OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; LIMA, G. B. C.; VEIGA, M. R. M.** (1996) "Implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho: métodos e estratégias.", *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*.

**PESSOA, L.** (1989), "Marketing-Mix e Pessoal-Mix.", *Revista Dirigir (IEFP), Nº 8, pp 36-40*

**PESSOA, L.** (1994), "O marketing interno – Novos actores para novos desafios.", *Revista Pessoal*, Nº67, Jan-Mar, pp8-9

**PFEFFER, J.** (1998), "The human equation: building profits by putting people first.", *Harvard Business School Press, Boston*

**PFEFFER, J.; VEIGA, J. F.** (1999), "Putting people first for organizational success.", *The Academy of Management Executive*, May 1999; 13, 2; *ABI/INFORM Global* pp. 37.

**PROENÇA, J.** (1993), "Banco Comercial Português: Um Caso de Estratégia Empresarial", *Tese de Mestrado, Instituto de Empresa, Madrid*

**QUIVY, R. ; CAMPENHOUDT, L. V.** (1992), "Manual de Investigação em Ciências Sociais." *Lisboa, Gradiva, pp37-49; 162-168*

**RAFIQ, M.; AHMED, P. K.** (2000), "Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension.", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 14, Nº 6, pp. 449- 463.

**ROBINS, S. P.** (2005), "Comportamento Organizacional", *Pearson Prentice Hall*.

**REGO, A.** (1993), "Níveis de motivação e graus de desempenho". *Revista Portuguesa de Gestão*, 2, 69--82.

**REGO, A.** (2002), "Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel da percepção da justiça". *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 6, Nº.2, pp. 209-241.

**REGO, A.** (2009), "Empregados felizes são mais produtivos?", *Revista de Estudos Politécnicos*, Vol VII, Nº12, pp 215-233

**REGO, A.; CUNHA, M. P., SOUTO, S.** (2007), "Espiritualidade nas Organizações e Comprometimento Organizacional." , *RAE*, Vol.6, Nº 2, Art. 12.

**REGO, A.; CUNHA, M. P.** (2008a), "Perceptions of authentic climates and employee happiness: pathways to individual performance?", *Journal of Business Research*, 61(7), 739-752.

**REGO, A.; CUNHA, M. P.** (2008b), "Organisational citizenship behaviours and effectiveness: An empirical study in two small insurance companies." pp 554.

**REGO, A.; CUNHA, M. P.** (2009), "Does the need to belong moderate the relationship between perceptions of spirit of camaraderie and employees' happiness?" *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2), 148-164

**REGO, A.; SOUTO, S.** (2004), "Comprometimento Organizacional em Organizações Autentizóticas: um estudo luso-brasileiro.", *RAE, Vol. 44, Nº 3*.

**ROBBINS, S. P.** (2001), "Organizational Behavior", 9<sup>th</sup> Ed., *Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall*.

**ROBBINS, S. P.** (2005), "Comportamento Organizacional", *Pearson Prentice Hall, S. Paulo*

**ROTTER, J. B.** (1967), "A new scale for the measurement of interpersonal trust." *Journal of personality, 35, 443-452*.

**ROTTER, J. B.** (1971), "Generalized expectancies for interpersonal trust." *American Psychologist, 26, 443-452*

**ROTTER, J. B.** (1980), "Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility." *American Psychologist, 35, 1-7*

**SGENARI, D.; FACCIN, K.; MACKE, J.; CAMARGO, M. E.** (2009), "Comprometimento no trabalho e resultados organizacionais: um estudo de caso em uma instituição de ensino.", *SEGeT, Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*.

**SHULER, R. S.; JACKSON, S. E.** (1997), "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance.", *Academy of Management Journal, Vol. 40, Nº1 pp171-188*.

**SOLDI, R. M.; ZANELLI, J. C.;** (2006), "Comprometimento Organizacional de Trabalhadores Terceirizados e Efectivos: um estudo comparativo numa empresa de telefonia.", *Anais EnANPAD XXX*.

**SPECTOR, P.** (2006), "Psicologia nas Organizações", *Editora Saraiva, 2ª Edição, São Paulo*.

**SPILLER, E. S.; PIÁ, D.; LUZ, J. F.; SÁ, P. G.** (2006), "Gestão de serviços e Marketing Interno.", *Editora FGV, 2ª Ed.*

**STERSHIC, S.** (1994), "New imperative for service management.", *Marketing News, 9<sup>th</sup> May, pp 22-23*.

**SORIANO SORIANO, C. L.** (1992), "Las tres dimensiones del marketing de serviços." *Biblioteca de Manuales Práticos de Marketing, Ediciones Diaz de Santos, AS*.

**TAYLOR, S. L.; COSENZA, R. M.;** (1997), "Internal Marketing; Can reduce employee turnover?", *Supervision, Vol.58, Nº12, pp3-5*

**TENBRUNSEL**, A. E., (1996), "Cognitions in Organizations." *In: Handbook of Organization Studies*, Sage Publications, London

**ULRICH**, D. (1998), "Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados.", *Futura*, São Paulo.

**VALADARES**, R. C.; **SILVA**, J. R.; (2007), "A influência dos sistemas de gestão de desempenho sobre o comprometimento dos indivíduos no actual contexto das organizações.", *Revista Gestão e Planejamento*, Vol.8, Nº1, pp 51-67, Jan-Jun

**VASCONCELOS**, A. F. (2005), "Contribuições ao estudo do marketing interno: aplicação no ambiente de ensino superior.", *REAd*, Edição 43, Vol.11, Nº1, Jan-Fev

**VERGARA**, S. C. (2000), "Gestão de pessoas.", Atlas, Edição 2, S. Paulo

**VOKURKA**, R.; **FLIEDNER**, G. (1995), "Measuring operating performance: a specific case study.", *Production and Inventory Management Journal*, Vol. 6, Nº1, pp38-43.

**WAGNER**, J. A.; **HOLLEMBECK**, J. R. (1999), "Comportamento Organizacional", Editora Saraiva, São Paulo.

**WIENER**, Y.; **VARDI**, Y. (1990), "Relationships between organizational culture and individual motivation – a conceptual integration." *Psychological Reports*, Vol. 67, pp. 295-306

**WILLIAMS**, M. (2001), "In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development.", *Academy of Management Reviews*, 26(3), pp 377-397.

**WRIGHT**, T. A.; **CROPANZANO**, R. (2004), "The role of psychological well-being in job performance: a fresh look at an age-old quest." *Organizational Dynamics*, 33(4), pp 338-351.

**YILMAZ**, E. (2008), "Organizational commitment and loneliness and life satisfaction levels of school principals." *Social Behavior and Personality*, Vol. 36, Nº8, pp. 1085-1096

**ZANELLI**, J. C. (1997), "Estudo do desempenho pessoal e organizacional: bases para o desenvolvimento de equipe de consultores." *Revista de Administração Contemporânea*, Vol 1, Nº2, pp. 121-143



# ANEXO 1: Questionário

[Sair do Inquérito »](#)

## OS EFEITOS DO MARKETING INTERNO NO ENVOLVIMENTO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.

**O Caso do Banco Comercial Português SA.**

Este questionário faz parte de um estudo empírico para tese de mestrado, e visa identificar os determinantes da escolha da instituição bancária e estudar a sua relação com a confiança, a satisfação e a lealdade ao banco.

Os dados recolhidos do questionário são anónimos, destinando-se a tratamento estatístico com o objectivo restrito à investigação e, em caso algum, serão revelados individualmente.

Solicito a sua colaboração no preenchimento do questionário que demora, no máximo, 10 minutos. Tenha por favor em atenção o seguinte:

1º - Deverá ser respondido pelos Gerentes ou pelos Directores Financeiros

2º - É importante que responda a todas as questões, caso contrário, o questionário não pode ser considerado válido para tratamento estatístico.

3º - As afirmações foram concebidas de modo a serem respondidas com uma escala de 5 pontos. Assinale a resposta.

[Avançar »](#)

1/8

[Sair do inquérito »](#)

## OS EFEITOS DO MARKETING INTERNO NO ENVOLVIMENTO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.

**PARTE 1 - Identificação**

**Sexo: \***

Feminino  Masculino

**Nível de Escolaridade \***

Primário  Secundário  Superior  Pós-Graduado/Mestrado

**Há quanto tempo é colaborador no BCP? \***

< 5 anos  5 a 10 anos  10 a 15 anos  > 20 anos

**Em que distrito trabalha actualmente? \***

[« Recuar](#) [Avançar »](#)

2/8

## OS EFEITOS DO MARKETING INTERNO NO ENVOVIMENTO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.

### PARTE 2 - CONFIANÇA na Instituição Empregadora

A seguir são listados diversos aspectos que refletem ou não a sua opinião sobre a instituição bancária onde trabalha. Indique o seu grau de concordância ou discordância relativamente a cada afirmação: \*

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A organização onde trabalho compreende a nossa posição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização onde trabalho preocupa-se com o nosso bem-estar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização onde trabalho responde às nossas solicitações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto verdadeiro prazer em trabalhar nesta instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização onde trabalho tem um forte sentido de justiça.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização onde trabalho partilha informação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprecio os valores e ideais da organização onde trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização onde trabalho guia-se por princípios idóneos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou muito confiante nas capacidades da organização onde trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na organização onde trabalho órgãos de gestão dão-me apoio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na organização onde trabalho os órgãos de gestão ouvem as nossas sugestões/reclamações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização onde trabalho é gerida de forma apropriada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os órgãos de gestão da organização onde trabalho agem correctamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tenho confiança na equidade e honestidade da gestão da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização onde trabalho pratica a igualdade de tratamento de colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização onde trabalho, tenho as condições necessárias para exercer as minhas funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização onde trabalho, tenho a formação adequada para exercer as minhas funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na organização onde trabalho as minhas funções e responsabilidades estão perfeitamente definidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na organização onde trabalho são-me dadas oportunidades para adquirir novos conhecimentos/competências.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização onde trabalho conhece as minhas as necessidades e expectativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização onde trabalho prepara os colaboradores para a mudança/melhoria contínua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização onde trabalho distribui adequadamente as tarefas/funções pelos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização onde trabalho tem em conta o desenvolvimento profissional dos colaboradores no planeamento das suas actividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização onde trabalho dá formação inicial aos novos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização onde trabalho, habitualmente integra todos os colaboradores na discussão de projectos e objectivos da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[« Recuar](#) [Avançar »](#)

## OS EFEITOS DO MARKETING INTERNO NO ENVOVIMENTO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.

### PARTE 3 - Políticas de MARKETING INTERNO

(Cultura, Empowerment, Avaliação, Comunicação Interna)

A seguir serão listados diversos aspectos que reflectem ou não a sua opinião sobre a instituição bancária onde trabalha. Indique o seu grau de concordância ou discordância relativamente a cada afirmação.

Na organização onde trabalho: \*

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
é difundida permanentemente uma cultura de qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
são desenvolvidos programas que visam atingir a qualidade total.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
os colaboradores são recompensados pelo seu contributo para a qualidade total.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
satisfazer as necessidades, interesses e expectativas do consumidor é uma prioridade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
os gestores desempenham um papel fundamental na implementação da qualidade total.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
promove a modernização e a inovação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
é dada autonomia aos colaboradores para tomar decisões no que respeita ao seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a cedência de autonomia ao colaborador é interpretada como uma forma de auto-realização, reconhecimento e liberdade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a administração define os objectivos, mas quem decide o que fazer e como fazer são os colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
os colaboradores aceitam maior responsabilidade pelas suas tarefas em troca da liberdade de decisão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
há flexibilidade de horários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
há rotatividade de funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
há um bom ambiente de trabalho e espírito de equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
há um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
os objectivos individuais são realísticos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
os objectivos individuais e as competências são conhecidos em tempo oportuno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
há reuniões periódicas de acompanhamento para avaliar a concretização dos objectivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a avaliação é feita com base na concretização dos objectivos e nas competências.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a avaliação de desempenho está relacionada com o desenvolvimento da carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a comunicação é, sobretudo, formal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a comunicação é feita de cima para baixo e de baixo para cima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a comunicação é aberta e informal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
recebo informação necessária e suficiente para o desempenho das minhas funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
recebo a informação através de vários canais (ex.: jornais e/ou revistas internas, newsletters, rádio/TV interna, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
recebo atempadamente a informação que necessito para exercer as minhas funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
são realizadas palestras ou conferências internas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
são realizadas actividades outdoor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
são realizadas reuniões periódicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
são realizadas actividades festivas (ex.: festa de Natal)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

« Recuar Avançar »

## OS EFEITOS DO MARKETING INTERNO NO ENVOLVIMENTO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.

### PARTE 4 - COMPROMETIMENTO Organizacional

Como colaborador do BCP e tendo presente a sua experiência, queira por favor indicar de que modo se sente comprometido com o Banco: \*

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Eu sentir-me-ia muito feliz se dedicasse o resto da minha carreira a este Banco.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sinto os problemas da Banco como se fossem meus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sinto-me verdadeiramente integrado neste Banco.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sinto-me emocionalmente vinculado a este Banco.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu partilho da cultura do Banco.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Este Banco tem muito significado pessoal para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perante a actualidade, ficar neste Banco é mais uma necessidade do que um desejo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil deixar este Banco agora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se eu decidisse deixar este Banco agora, a minha vida ficaria desordenada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se deixasse este Banco, teria poucas alternativas de encontrar um emprego melhor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se não fosse por já ter dado tanto de mim a este Banco, ponderaria trabalhar noutro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma das poucas consequências negativas de deixar este Banco seria a escassez de alternativas imediatas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não sinto nenhuma obrigação em permanecer neste Banco.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correcto deixar este Banco agora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sentir-me-ia culpado se abandonasse esta instituição agora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Este Banco merece a minha lealdade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu não deixaria este Banco agora porque sinto uma obrigação moral com as pessoas que nela trabalham.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu devo muito a este Banco.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[« Recuar](#) [Avançar »](#)

## OS EFEITOS DO MARKETING INTERNO NO ENVOLVIMENTO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.

### PARTE 5 - Política de RECOMPENSAS e INCENTIVOS

Como colaborador do BCP e tendo presente a sua experiência, queira por favor indicar que tipo de recompensas e benefícios considera mais importantes: \*

	Insignificante	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante
Serviços de apoio social (ex: serviços médicos, jurídicos, etc).	<input type="radio"/>				
Seguros de saúde e seguros de vida.	<input type="radio"/>				
Descontos em creches, jardins de infância, etc para os descendentes.	<input type="radio"/>				
Descontos em Instituições de Ensino resultantes de protocolos.	<input type="radio"/>				
Descontos em centros de beleza, SPA's, etc, resultantes de protocolos.	<input type="radio"/>				
Descontos em ginásios e piscinas resultantes de protocolos.	<input type="radio"/>				
Descontos em hotéis e pousadas resultantes de protocolos.	<input type="radio"/>				
Descontos com operadoras telefónicas resultantes de protocolos.	<input type="radio"/>				
Programas de antitabagismo.	<input type="radio"/>				
Programas de prevenção da obesidade.	<input type="radio"/>				
Formação profissional interna.	<input type="radio"/>				
Formação profissional externa.	<input type="radio"/>				
Distribuição dos resultados anuais do Banco.	<input type="radio"/>				
Comissões por venda de produtos/serviços.	<input type="radio"/>				
Pagamento de horas extraordinárias.	<input type="radio"/>				
Descontos em produtos/serviços bancários.	<input type="radio"/>				
Bónus concedidos em dias de férias.	<input type="radio"/>				
Prémios de incentivo à cultura e à leitura. (comparticipação nos bilhetes e livros)	<input type="radio"/>				
Veículo do BCP.	<input type="radio"/>				
Telemóvel do BCP.	<input type="radio"/>				
Computador portátil do BCP.	<input type="radio"/>				
Possibilidade de trabalhar a partir de casa.	<input type="radio"/>				

« Recuar Avançar »

6/8

## OS EFEITOS DO MARKETING INTERNO NO ENVOLVIMENTO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.

### PARTE 6 - DESEMPENHO Individual

Como colaborador do BCP e tendo presente a sua experiência, queira por favor indicar de que modo classifica o seu desempenho no Banco: \*

	Abaixo da Média	Na Média	Acima da Média	Muito Bom	Excelente
Qual das seguintes opções melhor descreve a forma como o seu superior o classificou na última avaliação formal de desempenho?	<input type="radio"/>				
Como é que o seu nível de produção, em quantidade, se pode comparar com os níveis de produtividade dos seus colegas?	<input type="radio"/>				
Como é que a qualidade do seu trabalho se pode comparar à dos seus colegas?	<input type="radio"/>				
Qual é nível de eficiência do seu trabalho em comparação com seus colegas? Por outras palavras, até que ponto é que usa de forma adequada os recursos disponíveis (pessoas, equipamentos, etc.)?	<input type="radio"/>				
Em comparação com os seus colegas, como avalia as suas capacidades de impedir ou minimizar potenciais problemas antes que eles ocorram?	<input type="radio"/>				
Em comparação com os seus colegas, qual é a sua eficácia em adaptar-se às mudanças no trabalho?	<input type="radio"/>				
Qual é a sua rapidez em adaptar-se às mudanças no trabalho, comparando com os seus colegas?	<input type="radio"/>				
Como se classifica, em comparação com seus colegas, a ajustar-se a mudanças no modo de trabalho?	<input type="radio"/>				
Como reage a situações de relativa emergência (como crises, prazos curtos, questões pessoais inesperadas, repartição dos recursos, problemas, etc.) em comparação com os seus colegas?	<input type="radio"/>				
Como avalia a qualidade da sua resposta a situações de relativa emergência em comparação com os seus colegas?	<input type="radio"/>				

[« Recuar](#) [Avançar »](#)

7/8

## OS EFEITOS DO MARKETING INTERNO NO ENVOLVIMENTO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.

FIM

**MUITO OBRIGADA**  
pela sua colaboração

Caso deseje receber os resultados deste inquérito, deixe aqui o seu e-mail

Catarina Orfão

[« Recuar](#) [Terminar](#)

8/8

