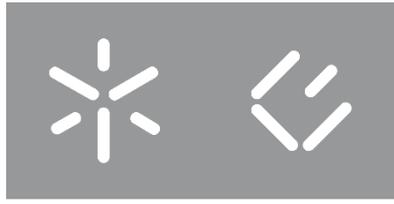




Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Micaela Filipa Frutuoso Dias

**Efeitos do Marketing Interno na
Satisfação dos Colaboradores: análise
às Pequenas e Médias Empresas em
Portugal**



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Micaela Filipa Frutuoso Dias

**Efeitos do Marketing Interno na satisfação
dos colaboradores: análise às Pequenas e
Médias Empresas em Portugal**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Marketing e Estratégia

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Ana Maria Santos Costa Soares

Declaração

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.



Atribuição
CC BY

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Efeitos do Marketing Interno na satisfação dos colaboradores: análise às Pequenas e Médias Empresas em Portugal

Resumo

O propósito deste estudo é duplo: em primeiro lugar avaliar as políticas e práticas de Marketing Interno aplicadas nas Pequenas e Médias empresas portuguesas; em segundo lugar, avaliar os efeitos do Marketing Interno na satisfação dos colaboradores.

Para este estudo são estudadas três componentes de Marketing Interno, nomeadamente Comunicação Interna, Formação e Pesquisa de Mercado Interno. No que concerne à Satisfação dos Colaboradores esta será dividida em Satisfação Intrínseca e Satisfação Extrínseca.

Para este estudo é adotada uma abordagem quantitativa com o objeto de estudo a ser constituído por Pequenas e Médias empresas portuguesas. O modelo de investigação proposto sugere seis hipóteses a serem testadas através de um questionário estruturado aplicado aos colaboradores das organizações. As respostas foram analisadas através da aplicação de Regressão Linear Simples. Os resultados mostram que as práticas de Marketing Interno contribuem de forma significativa para o aumento da Satisfação Intrínseca e Extrínseca dos colaboradores.

Esta investigação tem importantes contributos práticos e teóricos. Para as organizações sugerem-se recomendações à gestão sobre como promover a satisfação dos seus colaboradores. Para o mundo académico este estudo corrobora a relação significativa entre Marketing Interno e Satisfação dos Colaboradores, ao mesmo tempo que contribui para a validação do modelo de Marketing Interno como sendo constituído por três componentes essenciais: Comunicação Interna, Formação e Pesquisa de Mercado Interno.

Palavras-chave: marketing interno; PMEs; satisfação; satisfação dos colaboradores;

Abstract

The purpose of this study is twofold: firstly to evaluate the Internal Marketing policies and practices applied in Portuguese Small and Medium-sized Enterprises; secondly, to evaluate the effects of Internal Marketing on employee satisfaction.

For this study three components of Internal Marketing were studied, namely Internal Communication, Training and Internal Market Research. As far as Employee Satisfaction is concerned, it will be divided into Intrinsic Satisfaction and Extrinsic Satisfaction.

For this study a quantitative approach was adopted with the object of study to be Small and Medium Portuguese Enterprises.

The proposed research model suggests six hypotheses tested through a structured questionnaire applied to the organizations' employees. The results of the surveys and the evaluation of the influence of Internal Marketing on employee satisfaction were tested from a statistical perspective, through the application of Simple Linear Regression.

This research has important practical and theoretical contributions. For organisations, it suggests recommendations to management on how to promote employee satisfaction. For the academic world, this study corroborates the significant relationship between Internal Marketing and Employee Satisfaction, while contributing to the validation of the model of Internal Marketing as consisting of three essential components: Internal Communication, Training and Internal Market Research.

Keywords: employee satisfaction; internal marketing; satisfaction; smes;

Índice

Declaração	i
Resumo.....	iii
Abstract.....	iv
Índice.....	v
Índice de tabelas	vi
Índice de figuras.....	vi
Lista de siglas	vii
Introdução.....	1
Revisão de literatura	3
Marketing Interno	3
Satisfação dos colaboradores	11
Marketing Interno e Satisfação dos Colaboradores	12
Metodologia.....	15
Objetivos e modelos de pesquisa	15
Questionário.....	16
Aplicação	18
Resultados	19
Inquérito	19
Caracterização demográfica.....	19
Fiabilidade	20
Análise descritiva.....	24
Correlação	28
Regressão Linear.....	29
Conclusões.....	34
Contribuições para as empresas.....	35
Limitações e estudos futuros	36
Referências Bibliográficas	38
Anexos	43
Anexo 1 – Inquérito aplicado na presente investigação.....	43
Anexo 2 – Resultados Regressão Linear H1a	69
Anexo 3- Resultados Regressão Linear H1b	70
Anexo 4- Resultados Regressão Linear H2a.....	71
Anexo 5 – Resultados Regressão Linear H2b	72
Anexo 6 - Resultados Regressão Linear H3a.....	73

Anexo 7 – Resultados Regressão Linear H3b	74
Anexo 8 – Estatística Descritiva participantes estudo.....	75
Anexo 9 – Email enviado às empresas.....	77
Anexo 10 – Email enviado à comunidade académica da UM	78

Índice de tabelas

Tabela 1: Dimensões de Marketing Interno (investigações realizadas entre 2008 e 2019)	11
Tabela 2: Estatísticas de item-total Comunicação Interna	21
Tabela 3: Estatísticas de item-total Formação	21
Tabela 4: Estatísticas de item-total Pesquisa Mercado Interno	22
Tabela 5: Estatísticas de item-total Satisfação Intrínseca	23
Tabela 6: Estatísticas de item-total Satisfação Extrínseca	24
Tabela 7: Resultados gerais Alfa de Cronbach.....	24
Tabela 8: Análise descritiva itens questionário	28
Tabela 9:Correlação de Pearson entre indicadores em estudo.....	29
Tabela 10:Resultado das hipóteses em investigação.....	33

Índice de figuras

Figura 1: Modelo de investigação	15
--	----

Lista de siglas

IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação

MI – Marketing Interno

PME – Pequenas e Médias Empresas

PMI – Pesquisa de Mercado Interno

OMI – Orientação para o Mercado Interno

UM – Universidade do Minho

Introdução

Não há nenhuma organização que opere sem colaboradores. De facto, estes são um dos grandes ativos das empresas e contribuem de forma essencial para o desempenho de qualquer entidade, sendo considerados como fonte de vantagem competitiva (S. Gounaris, 2008; Tari et al., 2019). Inerente a esta importância dada aos colaboradores está o construto de Marketing Interno. O Marketing Interno (MI) surge pela primeira vez na literatura na década de 70 com um trabalho de Berry et. al colocando o foco do Marketing Interno na satisfação das necessidades e desejos dos colaboradores, necessário para motivar, comunicar com e reter colaboradores (Huang & Rundle-Thiele, 2015; Kim et al., 2015).

Ao longo dos anos, várias outras perspetivas têm sido apresentadas, demonstrando a complexidade da definição deste construto. Além da importância dada aos colaboradores, vendo-os como consumidores internos de uma organização, outros fatores têm sido destacados entre os académicos. Entre as variáveis estudadas estão o papel na eliminação de barreiras entre departamentos, a rápida mudança organizacional na resposta ao macro e micro-ambiente de uma organização ou ainda a alteração da cultura de uma organização (Huang & Rundle-Thiele, 2015).

Não obstante a dificuldade numa definição clara e unânime de MI, múltiplos estudos têm sido feitos relacionando estratégias, políticas e práticas de Marketing Interno com variáveis como o compromisso organizacional (Chen & Lin, 2015; Choi & Joung, 2017) ou a qualidade de serviço percebida (Boukis et al., 2015).

A satisfação dos colaboradores está imbuída no construto de MI e partilha a dificuldade de definição e a diversidade de estudos. Não obstante, pode afirma-ser que a satisfação dos colaboradores tem sido estudada ao longo dos anos, sendo aplicada a áreas como a saúde (Chen & Lin, 2015), a restauração (Joung et al., 2015) ou micro-finanças (Kanyurhi & Bugandwa Mungu Akonkwa, 2016).

Nesta senda, podemos concluir que o Marketing Interno e a Satisfação dos Colaboradores são construtos de grande relevância para o funcionamento das organizações não só a nível interno, mas também a nível do relacionamento com o mercado, o que mostra a relevância da investigação

nesta área (Joung et al., 2015; Ngo et al., 2019). Constata-se igualmente que a maioria das investigações se centra apenas num único setor, negligenciando as diferenças que poderão existir entre diferentes indústrias (S. Gounaris, 2008). Além disso, os estudos sobre Marketing Interno (e a influência na satisfação profissional) são assuntos poucos explorados no contexto português.

Este *gap* justifica, assim a relevância deste trabalho que irá procurar aferir que políticas e práticas de Marketing Interno são aplicadas nas empresas portuguesas e qual a influência destas na satisfação dos colaboradores.

Objetivo de investigação

O presente estudo será relevante para aprofundar esta área do conhecimento, ao prover dados num contexto de aplicação às Pequenas e Médias Empresas em Portugal.

Mais concretamente, este estudo tem por objetivo:

- a) Perceber que práticas de Marketing interno são aplicadas;
- b) Avaliar o impacto que a aplicação dessas práticas tem na satisfação dos colaboradores;

A realização desta investigação pressupõe uma abordagem quantitativa, através da aplicação de questionários estruturados aos colaboradores das empresas deste estudo, e do recurso a Regressão Linear, de forma a avaliar a relação entre as duas variáveis de estudo.

É esperado que esta investigação tenha importantes contributos para as organizações, ao prover indicações à gestão sobre como promover a satisfação dos seus colaboradores, e para o mundo académico ao explorar os efeitos do Marketing Interno com a Satisfação dos Colaboradores num estudo transversal com múltiplos setores e num contexto pouco explorado, como o português.

Esta dissertação está dividida na seguinte forma: uma revisão da literatura que focará os construtos que sustentam o estudo, de seguida serão apresentadas as hipóteses a testar, o modelo de investigação e a metodologia a ser utilizada. Segue-se uma apresentação dos resultados e sua discussão. No fim do artigo será feita uma descrição das contribuições esperadas com este estudo.

Revisão de literatura

A presente secção tem como objetivo apresentar o enquadramento teórico sobre os construtos base da investigação, procurando perceber o estado da arte e prover futuros caminhos a explorar. Desta forma, nesta revisão de literatura são chave dois construtos: Marketing Interno e Satisfação dos Colaboradores, que serão explorados de seguida.

Marketing Interno

O Marketing Interno é um conceito em evolução (Sanchez-Hernandez & Miranda, 2011) tendo sido abordado de diferentes formas pela literatura, com diferentes conceções e indicadores. O Marketing Interno surge pela primeira vez na literatura nos anos 70 com um trabalho de Berry e colegas relacionado com a área de Recursos Humanos (Kim et al., 2015). Esta perspetiva vê os colaboradores de uma empresa como consumidores internos com o Marketing Interno focado em satisfazer as necessidades e desejos dos colaboradores. Mais concretamente, o Marketing Interno encara os colaboradores de uma organização como os seus primeiros clientes, tendo a capacidade de criar, relacionar e influenciar a perceção dos seus clientes externos (Mainardes & Rodrigues, 2019). O pressuposto é o de que os colaboradores de uma empresa são parceiros dos esforços da organização no sentido de alcançar o sucesso organizacional (Papasolomou-doukakis, 2011).

Desde que introduzido na literatura, o conceito de Marketing Interno tem sido utilizado em diferentes estudos e contextos, o que contribui para a criação de diferentes definições (Joung et al., 2015). A falta de acordo sobre a natureza do termo tem colocado alguns entraves no desenvolvimento académico.

Gounaris et al. (2010) resumiam as principais conclusões resultantes de trinta anos de investigação em três grandes pontos:

os princípios de aplicação do Marketing Interno espelham os da aplicação do marketing externo.

a aplicação do Marketing Interno ajuda os empregados a satisfazer as suas necessidades

o âmbito do Marketing Interno está também orientado para o externo, porque visa alcançar a satisfação do cliente através da satisfação dos colaboradores (Javier & Esteban, 2015)

Desta forma, é possível afirmar que o Marketing Interno complementa os esforços de Marketing Externo e visa desenvolver e manter uma força de trabalho motivada e satisfeita, com benefícios para a organização, nomeadamente através de uma vantagem competitiva (Panigyrakis & Theodoridis, 2009).

Ainda assim, é possível perceber elementos comuns nos estudos desenvolvidos, nomeadamente o papel do Marketing Interno na eliminação de barreiras entre departamentos, na rápida mudança organizacional na resposta ao macro e micro-ambiente de uma organização ou ainda na alteração da cultura de uma organização.

A complexidade na definição do construto de Marketing Interno tem colocado igualmente dificuldades na definição de um conceito de medição de Marketing interno, definido como Orientação para o Mercado Interno (OMI) (Gounaris, 2006; Panigyrakis, 2008).

Desta forma, o Marketing Interno foi concetualizado como um conceito multidimensional de três, quatro e cinco dimensões (Kanyurhi & Bugandwa Mungu Akonkwa, 2016).

Em 1995, Foreman e Money desenvolveram uma escala de Marketing Interno, contemplando três práticas de Marketing Interno: visão, desenvolvimento e recompensas, sendo ainda utilizado em várias investigações (Joung et al., 2015; Tsai & Tang, 2008).

Apesar de relevante, o modelo utilizado negligenciou vários aspetos considerados importantes de estudos anteriores levando alguns autores a expandirem ou adaptando o conceito de Orientação de Marketing Interno (Huang & Rundle-Thiele, 2015).

Em 2004, a investigação de Lings revela que existem muitos paralelos entre os conceitos amplos de marketing interno e o conceito mais focalizado de "orientação para o mercado externo" (Lings, 2004). No seu estudo, Lings defende que as ações relacionadas com Marketing Interno implementadas nas organizações podem ser agrupadas em três tipos:

- 1) Pesquisa de mercado interno - que reflete um conceito semelhante à geração de informação orientada para o mercado externo.
- 2) Comunicações internas - que partilha fundamentos da 'disseminação de informação' para o mercado externo;

- 3) Capacidade de resposta interna - também conceitualmente semelhante ao conceito de 'capacidade de resposta' da orientação para o mercado externo (Lings, 2004).

Mais concretamente, na sua investigação, Lings especifica cinco atividades relacionadas com a Orientação para o Mercado Interno (Lings & Greenley, 2010; Tortosa et al., 2009) .

A escala foi construída tendo por base:

- 1) Geração informal de informação (4 itens);
- 2) Geração formal de informação escrita (3 itens);
- 3) Geração formal 'cara a cara' de informação (3 itens);
- 4) Disseminação de informação por parte dos gestores aos seus colaboradores;
- 5) Conceção e implementação da resposta dos gestores, de acordo com a informação interna gerada e comunicada. (S. Gounaris, 2006; Lings & Greenley, 2010; Tortosa et al., 2009).

Gounaris (2006) estabelece o construto com base em três variáveis: Geração de Inteligência de Mercado Interno, Disseminação de Inteligência Interna e Resposta à Inteligência. Considerando que a OMI é uma filosofia subjacente aos esforços de Marketing Interno, Gounaris (2006) afirma que esta orientação influencia o grau pelo qual uma empresa implementa estratégias de MI e a eficiência dessas estratégias, razão pela qual é importante considerar esta orientação num contexto organizacional.

Jou et al. (2008) desenvolveram uma escala relativa à perceção dos colaboradores quanto ao Marketing Interno. A sua escala foi desenhada com os seguintes seis fatores:

- 1) Empatia e consideração - referente à atenção dada ao pessoal de trabalho por parte do seu supervisor direto;
- 2) Benchmarking - relacionado com a análise daquilo que os concorrentes oferecem aos seus colaboradores;
- 3) Qualidade do trabalho e recompensa - relacionada com o produto que o gestor está a tentar comercializar aos seus colaboradores. Envolve o valor financeiro e emocional associado ao trabalho dos colaboradores;
- 4) Comunicação ascendente - ligado à oportunidade que os colaboradores têm de reportar a sua insatisfação e sugestões aos seus superiores;
- 5) Partilha de valor e informação - que evidencia a oportunidade que os programas internos oferecem aos gestores para passar mensagens, missões e valores para os seus colaboradores;

- 6) Atividades promocionais - relacionada com a aposta ou não da empresa em atividades promocionais e de relações públicas que proporcionem o alinhamento de objetivos das colabores e da própria empresa (Jacob Y. H, 2008; Joung et al., 2015).

Panigyrakis e Theodoridis (2009) incorporaram a orientação para o mercado interno e a orientação para o cliente interno (ICO) num construto para medir o marketing interno dentro de um contexto de retalho, utilizando 10 variáveis:

- 1) ICO;
- 2) Interação grupal;
- 3) Interação colegial;
- 4) Interação formal;
- 5) Ambiente externo;
- 6) Feedback;
- 7) Políticas e Procedimentos internos;
- 8) Sistemas de recompensa;
- 9) Flexibilidade salarial;
- 10) Flexibilidade do trabalho.

O resultado da sua investigação provou que *o “construto de Marketing Interno consiste em cinco variáveis latentes (...): interação formal; sistemas de recompensa; feedback; políticas e procedimentos internos e ICO’* (Panigyrakis e Theodoridis, 2009, 614).

Também este modelo foi replicado noutros estudos, de forma a aferir os efeitos do MI no desempenho da organização (Nart et al., 2019).

Ting (2011) parte da definição de Conduit e Mavondo (2001) e defende quatro dimensões para medir o conceito de Marketing Interno: 1) Apoio; 2) Motivação; 3) Comunicação e 4) Formação, com a sua investigação centrada no setor da educação (Ting, 2011) .

Mais recentemente, Narteh e Odddom (2015) desenvolvem uma escala de Marketing Interno, composta por seis variáveis:

- 1) Comunicação interna - através da qual, a gestão pode informar os seus colabores e proporcionar espaço para estes participarem nas atividades da empresa;

- 2) Formação - uma dimensão com importância no desempenho dos colaboradores e na criação de um sentimento de pertença;
- 3) Cultura organizacional - relacionada com os valores da organização;
- 4) Sistema de recompensas - uma dimensão com evidências empíricas com impacto na retenção e satisfação dos colaboradores;
- 5) Compromisso organizacional - a identificação e envolvimento dos colaboradores com a organização;
- 6) Empoderamento (empowerment) - referindo-se à situação em que os gestores conferem aos colaboradores a capacidade de tomar decisões sobre atividades rotineiras relacionadas com o trabalho e que podem ter efeitos na forma como os funcionários se sentem bem com o seu papel (Narteh & Odoom, 2015).

Apesar da falta de consenso no que respeita aos indicadores de Marketing Interno numa organização, é possível identificar pontos comuns nas diferentes dimensões e que foram categorizadas por Huang e Thiele (2015) em Comunicação Interna, Formação e Pesquisa de Mercado Interno.

- a) Comunicação interna – descrita como a dimensão mais medida de Marketing Interno, concerne à forma e aos meios através do qual a empresa comunica com os seus colaboradores que pode conduzir a uma série de benefícios na eficácia de gestão dos esforços de Marketing Interno;
- b) Formação – enfatiza a relação entre o Marketing Interno e a área de Recursos Humanos, com esta variável a englobar dimensões de outros modelos, nomeadamente padrões de serviço, recompensas e programas de desenvolvimento. Refere-se aos esforços da organização para permitir a melhoria das capacidades dos seus colaboradores (Nart et al., 2019).
- c) Pesquisa de Marketing Interno – esta dimensão demonstra a necessidade de as organizações analisarem e entenderem os colaboradores, para desta forma satisfazerem as suas necessidades.

Mais recentemente, Boukis, Gounaris e Lings (2017) defendem que as dimensões da Orientação para o Mercado Interno refletem três capacidades que uma organização tem em reconfigurar as

práticas existente de recursos humanos. A primeira capacidade diz respeito à capacidade de gerar inteligência que permita à organização compreender as necessidades e desejos dos seus colaboradores; a segunda é a capacidade de utilizar canais de comunicação que permitam aos gestores comunicar aos funcionários os objetivos, expectativas e políticas da empresa e que permite aos gestores receber o feedback dos seus funcionários, e a terceira é a capacidade de responder ao conhecimento gerado pela segunda capacidade apresentada (Boukis et al., 2017).

A complexidade na definição de Marketing Interno reflete-se igualmente a nível organizacional, com dificuldades de implementação deste construto (Ozuem et al., 2018). Assim, e apesar de reconhecerem os efeitos positivos da implementação de programas de Marketing Interno, poucas são as organizações que colocam o Marketing Interno em prática (Sanchez-Hernandez & Miranda, 2011) o que mais uma vez justifica a necessidade de mais investigação na área. Não obstante, várias contribuições têm sido dadas, procurando operacionalizar este conceito, enriquecer a literatura e definir novos caminhos a explorar.

A investigação feita sobre Marketing Interno tem incorporado a relação com fatores de carácter interno, como o desempenho organizacional (Tortosa et al., 2009), o compromisso (Chen & Lin, 2015), o delight dos colaboradores (Kim et al., 2015) ou o seu ajuste à organização (Matanda & Ndubisi, 2013), mas também em efeitos externos como a qualidade de serviço (Narteh & Odoom, 2015; Tsai & Tang, 2008; Yang & Coates, 2010) ou a qualidade de serviço percebida (Boukis et al., 2015b; Javier & Esteban, 2015).

As várias investigações deixam perceber uma grande diversidade de setores estudados, com variáveis e implicações que se refletem não apenas em termos internos numa organização, mas também externamente, isto é, implicações relacionadas com o consumidor final.

Artigo	Autor (es)	Dimensões Mkt Interno	Principais resultados
A holistic management tool for measuring internal marketing activities	(Huang & Rundle-Thiele, 2015)	Comunicação Interna; Formação; Pesquisa de Mercado Interno	O marketing interno é uma construção multidimensional que compreende um mínimo de três dimensões, nomeadamente comunicações internas, estudo de mercado e formação. Os estudos que utilizam uma dimensão da prática de marketing interno não estão a captar totalmente a prática de marketing interno e uma compreensão mais ampla da prática de marketing interno pode ser obtida a partir da visão da prática de marketing interno como um conceito multidimensional
Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence	(S. Gounaris, 2008)	Empoderamento; Gestão participativa; Comunicação formal;	A satisfação profissional dos colaboradores é uma função de acções específicas de marketing interno (por exemplo, empowerment, tomada de decisão participativa e informalidade da comunicação), bem como da adopção do conceito da OMI. As empresas a que faltam uma OMI são menos bem sucedidas em moldar o necessário clima de serviço que melhora a Satsifação dos Colaboradores e, ao mesmo tempo, influencia a eficácia do adopção orientada para o mercado
Job rotation and internal marketing for increased job satisfaction and organisational commitment in hospital nursing staff	(Chen & Lin, 2015)	Apoio à gestão; Gestão de recursos humanos; Comunicação externa; comunicação interna; Formação em educação	A rotação de emprego e o marketing interno estão positivamente associados à satisfação profissional e à organização compromisso, e que a satisfação profissional é positivamente associado ao compromisso organizacional.
How to improve service quality: Internal marketing as a determining factor	(Tsai & Tang, 2008)	Programas de formação em serviço; Incentivos ao desempenho; Visão sobre serviço de excelência	O marketing interno pode não só melhorar os conhecimentos, competências e habilidades que os enfermeiros precisam para satisfazer as exigências dos pacientes, tornando-os capazes de prestar um serviço de alta qualidade, mas também pode também aumentar a vontade dos enfermeiros de prestar um serviço de alta qualidade através da construção de visões, melhorando assim a qualidade do serviço prestado pelos enfermeiros
Internal marketing, employee job satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions	(Kanyurhi & Bugandwa Mungu Akonkwa, 2016)	Recompensas Comunicação interna; Empoderamento dos colaboradores; Formação; Processo de recrutamento;	O MI exerce um efeito positivo e significativo sobre a satisfação profissional dos colaboradores. O Marketing Interno e os seus benefícios são uma alternativa séria para o pior ambiente que a maioria dos colaboradores enfrenta.

Internal marketing practices, genuine emotions and their effects on hotel employees customer-oriented behaviors	(Nart et al., 2019)	Comunicação Interna; Formação; Pesquisa de Mercado Interno	Comunicação Interna, Formação e Pesquisa de Mercado Interno são importantes indicadores de práticas de marketing interno. A ênfase simultânea da gerência sobre estas indicadores dá origem a uma comunicação eficaz entre a organização e os funcionários, à participação dos funcionários em programas de formação contínuos, e a sugestões e feedback dados pelos funcionários
Investigating relationships between internal marketing practices and employee organizational commitment in the foodservice industry	(Joung et al., 2015)	Visão; Desenvolvimento; Recompensas	Proporcionar visão organizacional aos colaboradores, um adequado programa de formação e desenvolvimento na organização e sistemas de recompensas baseados no desempenho melhorariam os níveis de satisfação dos colaboradores com o seu trabalho
A unidimensional instrument for measuring internal marketing concept in the higher education sector IM-11 scale	(Yildiz & Kara, 2017)	Condições físicas Necessidades fundamentais Fortalece os empregados Carga de trabalho e apoio adequados Visão Formação/desenvolvimento Oportunidades de progressão na carreira Igualdade e justiça Comunicação aberta e transparente Processo de tomada de decisão Recompensas	Para além da visão, recompensa e dimensões de desenvolvimento incluídas na escala Foreman e Money (1995), MI deve também incluir aspetos relacionados com as necessidades - e expectativas que contribuem para suas motivações e performance, tais como condições físicas necessidades fundamentais, carga de trabalho e apoio adequados), oportunidades de progressão na carreira, comunicação igual e justa, aberta e transparente e tomada de decisões. Os trabalhadores de sectores diferentes terão expectativas diferentes e são motivados por fatores diferentes.
Effect of Internal Marketing on Hotels: Empirical Evidence for Internal Customers	(Kaurav, Paul, & Chowdhary, 2015)	Satisfação profissional Capacitação Motivação dos empregados Coordenação interfuncional e integração Desenvolvimento de colaboradores Recompensa estratégica Qualidade de serviço Liderança sénior	Apenas duas dimensões (recompensa estratégica e liderança sénior) têm uma relação significativa com o desempenho empresarial

The effects of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment in Taipei sports centers	(Chiu, Cho, & Won, 2014)	Formação e educação; Apoio à gestão; Comunicação interna; Gestão de pessoal; Comunicação externa.	A implementação do marketing interno pode aumentar significativamente a satisfação dos trabalhadores com os seus empregos. Por sua vez, aumentar a satisfação dos trabalhadores com aspetos do seu trabalho pode revelar-se benéfico para organizações em muitas áreas, incluindo a redução do absentismo, a diminuição da rotatividade, e menos acidentes de trabalho entre os trabalhadores.
--	--------------------------	---	--

Tabela 1: Dimensões de Marketing Interno (investigações realizadas entre 2008 e 2019)

Satisfação dos colaboradores

A Satisfação dos Colaboradores é um tema alvo de grande interesse e de investigação e um dos assuntos mais estudados na pesquisa organizacional, com a introdução teórica a fazer-se na década de 1930 (Iliopoulos & Priporas, 2011) com a definição da Satisfação enquanto “os aspetos psicológicos e fisiológicos dos colaboradores com os fatores ambientais do trabalho” (Lee et al., 2017, 697).

Desde então, a Satisfação dos Colaboradores tem sido alvo de diversas investigações, numa grande amplitude de áreas, como Saúde, Educação, Banca, sendo definida de formas diferente por diferentes investigadores (Choi & Joung, 2017; Joung et al., 2015).

Joung et al. (2015) fazem um levantamento das múltiplas definições encontradas na literatura, com a Satisfação a ser descrita como as avaliações emocionais gerais dos prestadores de serviços para a sua situação profissional e experiência de emprego; como a resposta afetiva ou emocional para o trabalho de um trabalhador; a medida em que um trabalhador se sente positivamente ou negativamente em relação ao seu trabalho; um estado emocional alegre ou positivo sobre o trabalho ou a experiência de trabalho; um prazer ou o estado emocional positivo resultante da avaliação do próprio trabalho ou experiências profissionais.

Entre os investigadores parece surgir um consenso sobre os fatores que influenciam a Satisfação dos Colaboradores, podendo estas ter duas dimensões: a satisfação intrínseca e a satisfação extrínseca (Back et al., 2011; Baroudi et al., 2020), designada por Teoria dos Dois Fatores (Goetz et al., 2012). A satisfação intrínseca deriva principalmente da significância e características pessoais experimentadas pelo colaborador e que estão relacionadas com as necessidades motivacionais. Desta feita, a satisfação intrínseca diz respeito aos fatores que têm correlação direta

com a satisfação no trabalho, tal como sensação de sucesso ou autorrespeito. A satisfação extrínseca deriva de fatores externos do trabalho e pode ser considerada como as necessidades higiénicas. Neste sentido, refere-se àquilo que as pessoas sentem sobre aspetos da situação ou ambiente de trabalho que são externos às tarefas ou ao próprio trabalho, como ambiente de trabalho, relações interpessoais ou a remuneração (Goetz et al., 2012; Iliopoulos & Priporas, 2011).

Estudos parecem apontar para que os fatores internos tenham maior peso para a satisfação dos colaboradores (Al-asadi et al., 2015) sendo que a sua ausência pode criar insatisfação. Já os fatores internos podem gerar uma satisfação positiva nos colaboradores (Goetz et al., 2012).

A multiplicidade de definições e de aplicações em diferentes setores, contribuiu para o desenvolvimento de diferentes escalas para medir a Satisfação. Um dos métodos mais utilizados é o Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) que classifica a Satisfação Profissional em quatro aspetos fundamentais: (1) o trabalho em si, (2) relações interpessoais no trabalho, (3) recompensa e (4) desenvolvimento (Chiu, Cho, & Won, 2014).

Em 1969, Smith avançou com o Índice Descritivo do Trabalho (JDI), que inclui cinco dimensões principais: (1) trabalho em si, (2) remuneração, (3) supervisão, (4) promoções e oportunidades de promoção, e (5) colegas de trabalho. Mais recentemente, Zhang e Liao propuseram um modelo de cinco dimensões para a satisfação profissional. A escala inclui a (1) satisfação com o próprio trabalho, (2) chefia, (3) relações com colegas (4), promoção e (5) remuneração (Lee et al., 2017).

Marketing Interno e Satisfação dos Colaboradores

Diversas investigações foram feitas que verificaram a relação entre esta variável e a aplicação de políticas e práticas de Marketing Interno. De facto, Marketing Interno e Satisfação interrelacionam-se em grande medida, com o Marketing Interno a ser visto como ações que uma organização realiza para motivar os seus funcionários, com vários estudos a provarem empiricamente a associação entre Satisfação e Práticas de Marketing Interno (Choi & Joung, 2017).

Gounaris (2006) desenhou um modelo de dimensões de Marketing Interno e utilizando Geração de Inteligência de Mercado Interno, Disseminação de Inteligência Interna e Resposta à Inteligência e procurou aferir a relação positiva entre o grau de orientação para o Mercado Interno e a

satisfação dos colaboradores. Apesar de limitado ao setor do turismo, particularmente à hotelaria, a investigação de Gounaris (2006) demonstrou uma clara relação entre estas duas variáveis, sendo que quanto maior o grau de OMI (Orientação para o Mercado Interno), maior a satisfação no trabalho constatada. Noutro estudo posterior, o mesmo autor conclui que a relação entre a Orientação para o Mercado Interno e a satisfação profissional sugere que as empresas que não têm uma OMI são menos bem sucedidas em moldar o clima de serviço necessário que promova a satisfação dos consumidores (S. Gounaris, 2008). Outra das implicações relevantes do estudo reside no facto de a relação entre a Orientação para o Mercado Interno e as práticas de MI revelar ser o pré-requisito para a forte orientação da empresa para a compreensão das necessidades dos seus colaboradores.

"A relação entre o conceito de OMI e as práticas MI revela o pré-requisito para desenvolver uma forte orientação da empresa no sentido de compreender as necessidades dos colaboradores, partilhando este conhecimento das necessidades dos colaboradores - bem como as prioridades da estratégia de marketing da empresa a nível de toda a organização - e sendo recetivo e atento às necessidades dos colaboradores aquando da formação do serviço e da estratégia de marketing da organização de serviços" (S. Gounaris, 2008, p.415).

Estudando o impacto da Orientação para o Mercado Interno no desempenho da organização, Lings & Greenley (2009) defendem que a adoção de uma orientação para o mercado interno dentro da organização resulta em trabalhadores mais bem informados e motivados para levar a cabo as respostas estratégicas da empresa para o seu mercado.

Tortosa et al, (2009) desenvolveram uma investigação procurando aferir a relação entre a Orientação para o Mercado Interno e a sua influência nos resultados organizacionais. Uma das suas hipóteses de investigação consistia em considerar que OMI percebida pelo pessoal de contacto tinha uma direta e positiva influência na satisfação desses colaboradores. Utilizando como variáveis a Geração Informal de Informação, Geração Formal de Informação, Disseminação da informação e Resposta à Informação, a hipótese testada foi apenas parcialmente corroborada, uma vez que apenas a variável Geração Informal de Informação foi a única que mostrou ser um antecedente da satisfação.

Utilizando outros indicadores (Visão, Treino e Recompensas), Joung et. al (2015) encontraram uma relação positiva sobre os níveis de satisfação dos colaboradores que trabalham na indústria da restauração nos EUA: *“proporcionando visão organizacional aos colaboradores, um programa adequado de formação e desenvolvimento na organização e sistemas de recompensas baseados no desempenho melhorariam os níveis de satisfação dos colaboradores com o seu trabalho”* (p.1632).

Resultados semelhantes foram conseguidos no setor bancário (Mainardes & Rodrigues, 2019), na saúde (Chen & Lin, 2015), ou em instituições financeiras (Kanyurhi & Bugandwa Mungu Akonkwa, 2016) que demonstraram igualmente uma influência positiva na satisfação dos colaboradores.

Desta forma, pode-se considerar que, apesar da diversidade de variáveis e indicadores, os múltiplos estudos desenvolvidos tendem a convergir para uma conclusão comum: a de que existe uma clara relação positiva entre as políticas e práticas de Marketing Interno e a satisfação dos colaboradores das organizações.

Não obstante, constata-se que a maioria dos estudos se centram apenas num único setor, negligenciando as diferenças que poderão existir ou não entre indústrias (Joung et al., 2015). Além disso, os estudos sobre Marketing Interno (e a influência na satisfação dos colaboradores) são assuntos poucos explorados no contexto português, demonstrando a pertinência e relevância de uma investigação a ser realizada nesta unidade geográfica e cultural.

De uma forma global, podemos afirmar que os construtos de Marketing Interno e de Satisfação dos Colaboradores, apesar de estudados amplamente há várias décadas, merecem grande discussão e investigação, com novas variáveis a serem acrescentadas e escalas estudadas que muito contribuem para o enriquecimento a nível empírico e prático.

E é este ainda vasto caminho a percorrer que justifica a relevância de uma investigação nesta área.

Metodologia

Através da revisão a literatura foi possível detetar lacunas de investigação que justificam a relevância e pertinência deste estudo. Nesta senda, verifica-se que, apesar da diversidade de investigações já desenvolvidas, o Marketing Interno é um construto para o qual muitas contribuições podem ser dadas, o que mostra a relevância da investigação nesta área (Joung et al., 2015; Ngo et al., 2019) .

Este gap justifica, assim a pertinência e existência deste trabalho, já que irá procurar aferir que políticas e práticas de Marketing Interno são aplicadas nas empresas portuguesas e qual a influência destas na satisfação dos colaboradores.

Objetivos e modelos de pesquisa

Desta forma, o presente estudo será relevante para aprofundar esta área do conhecimento, ao prover dados num contexto de aplicação às Pequenas e Médias Empresas em Portugal.

Mais concretamente, este estudo tem por objetivo:

- a) Perceber que práticas de Marketing Interno são aplicadas nas empresas portuguesas
- b) Avaliar o efeito que a aplicação dessas práticas tem na satisfação dos colaboradores

O modelo de investigação está representado na figura abaixo (Figura 1).

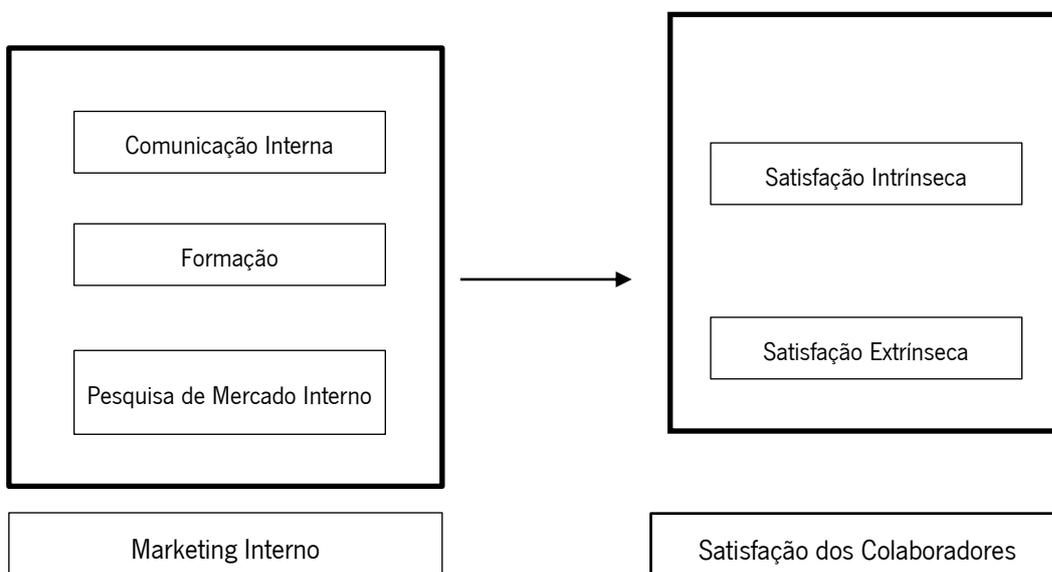


Figura 1: Modelo de investigação

O modelo proposto para esta investigação é construído de forma atestar as relações entre a aplicação das variáveis de marketing Interno - Comunicação Interna, Formação e Pesquisa de Mercado Interno - e de testar a sua influência na Satisfação dos Colaboradores (Huang & Rundle-Thiele, 2015).

Neste sentido, foram desenvolvidas as seguintes hipóteses de investigação:

H1a: A Comunicação Interna influencia positivamente a Satisfação Intrínseca dos Colaboradores nas Pequenas e Médias Empresas em Portugal.

H1b: A Comunicação Interna influencia positivamente a Satisfação Extrínseca dos Colaboradores nas Pequenas e Médias Empresas em Portugal.

H2a: A Formação influencia positivamente a Satisfação Intrínseca dos Colaboradores nas Pequenas e Médias Empresas em Portugal.

H2b: A Formação influencia positivamente a Satisfação Extrínseca dos Colaboradores nas Pequenas e Médias Empresas em Portugal.

H3a: A Pesquisa de Mercado Interno influencia positivamente a Satisfação Intrínseca dos Colaboradores nas Pequenas e Médias Empresas em Portugal.

H3b: A Pesquisa de Mercado Interno influencia positivamente a Satisfação Extrínseca dos Colaboradores nas Pequenas e Médias Empresas em Portugal.

Com base na literatura, este estudo estabelece as relações entre as variáveis propostas que são antecedentes da satisfação dos colaboradores nas Pequenas e Médias Empresas em Portugal.

Questionário

O carácter quantitativo desta investigação advém, sobretudo, do histórico de estudos na área, com a abordagem e utilização de métodos quantitativos, nomeadamente a administração de questionários, como a prática mais recorrente (Chen & Lin, 2015; Nart et al., 2019; Suleiman Awwad & Mohammad Agti, 2011).

O primeiro passo na concretização dos objetivos propostos com esta investigação corresponde ao desenvolvimento de um questionário a aplicar à população alvo.

Para a realização deste questionário foi necessário apurar os contactos das empresas integradas na lista de PME excelência 2020, iniciativa realizada pelo IAPMEI e pelo Turismo de Portugal. Para isso, foi feito o download da respetiva lista e para cada empresa procurou-se descobrir o seu website – uma das principais fontes de informação primária sobre as empresas. Nos casos em que não foi possível apurar o website das empresas, recorreu-se a outras fontes de informação, como páginas de redes sociais das empresas ou diretórios de serviços / setores de atividade.

Para a construção do inquérito foi também necessário definir os itens a incluir. Na base dos itens do questionário desenvolvido estão o trabalho de Huang & Rundle-Thiele (2015), com as devidas adaptações em termos de idioma. Por forma a garantir a essência de cada item, recorreu-se à dupla verificação, com os itens adaptados a serem revistos por outra pessoa.

A escolha desta escala para a operacionalização do MI reside no facto de ser uma das abordagens de Marketing Interno propostos na literatura, sendo que cada um dos componentes deste modelo engloba variáveis de outros estudos, tornando-se um modelo rico e completo.

Na base da aferição da Satisfação dos Colaboradores, será utilizada a escala desenvolvida por Weiss et al (citado em Mardanov, 2020) com a divisão entre Satisfação Intrínseca e Satisfação Extrínseca.

O inquérito aplicado foi desenvolvido numa escala de Likert composta por 7 itens, sendo 1 o valor de mais baixa concordância com a afirmação e 7 o valor de mais alta concordância com a afirmação.

Este número de itens disponíveis justifica-se pelo facto de se pretender aferir uma correlação entre as variáveis de estudo. O coeficiente de correlação diminui com uma redução do número de categorias. Isto, por sua vez, tem um impacto em todas as análises estatísticas baseadas no coeficiente de correlação.

Mais concretamente o inquérito tinha a seguinte estrutura:

- 1) Introdução – apresentação dos objetivos do estudo e garantia de confidencialidade dos resultados.
- 2) 6 perguntas sobre práticas de Comunicação Interna

- 3) 6 perguntas sobre práticas de Formação
- 4) 6 perguntas sobre práticas de Pesquisa de Mercado Interno
- 5) 11 perguntas sobre fatores motivadores da Satisfação Intrínseca
- 6) 9 perguntas sobre fatores de Satisfação Extrínseca
- 7) Perguntas de caracterização demográfica, nomeadamente Género, Tamanho da organização, Setor de atividade e Localidade

Aplicação

Após a validação de todos os itens do inquérito, nomeadamente a validade científica, a sua estrutura e clareza, procedeu-se à criação do questionário através da Plataforma Qualtrics.

Para a obtenção de respostas por parte das PME's portuguesas recorreu-se à lista de PME's Excelência do IAPMEI procurando nos motores de busca informação sobre as empresas. Preferencialmente o website institucional da mesma por forma a obter o endereço de email da mesma. Nos casos em que não foi possível encontrar um website, foram procuradas informações em diretórios online.

Esta pesquisa durou cerca de dois meses, sendo procurada informação sobre todas as empresas presentes na lista do IAPMEI.

Após a recolha dos dados de email das empresas, foi feita uma primeira tentativa de contacto, via email, no início do mês de setembro, que resultou em cerca de 100 respostas registadas. Face à baixa participação foi enviado em novembro um segundo email a solicitar a participação no estudo. Após este envio registou-se um aumento significativo de participações, com mais de 200 respostas registadas.

Ainda no mês de novembro foi enviado um email para a comunidade académica da Universidade do Minho no sentido de apelar também à sua participação.

O modelo de email enviado para as empresas e para a comunidade académica da UM encontram-se nos anexos desta investigação.

Para obtenção das variáveis de Marketing Interno – Comunicação Interna, Formação e Pesquisa de Mercado Interno – e das variáveis da Satisfação dos Colaboradores – Satisfação Intrínseca e Satisfação Extrínseca – foi utilizado o programa SPSS, de forma a criar variáveis compostas constituídas por cada um dos itens aplicados nos estudos de Huang & Rundle-Thiele (2015) e de Weiss et al e que foram replicados nesta investigação.

Resultados

Inquérito

O inquérito é um método de investigação baseado na utilização de questionários estruturados à população-alvo ou a uma amostra da mesma, aos quais é feita uma variedade de questões (Malhotra et al., n.d.). Ao afirmar que foi realizado um questionário estruturado estamos a referir-nos ao facto de o questionário ser formal e as perguntas serem solicitadas numa ordem pré-determinada (Malhotra et al., n.d.).

No total, foram enviados emails para 1287 empresas. Além do contacto direto com as empresas, a amostra deste estudo conta ainda com o contributo de outros colaboradores de PMEs portuguesas através de uma publicação feita na rede social LinkedIn e da partilha do questionário através do email institucional da Universidade do Minho.

No total foram obtidas 237 respostas válidas.

Caracterização demográfica

Do total das 237 respostas registadas, 136 participantes são do sexo feminino ao passo que 91 são do sexo masculino. Relativamente à localização verifica-se que os distritos mais representados são Porto (51 participantes), Braga (41) e Lisboa (35). No sentido oposto Bragança e Portalegre são os distritos com menos participação (apenas 1 resposta registada em cada distrito).

Quanto ao tamanho das empresas onde os participantes estão empregados, a dimensão mais representada é a das empresas com 11 a 50 colaboradores (128), as empresas com 51 a 250 colaboradores registaram 81 participações e as empresas de 1 a 11 colaboradores apenas 21 participações.

Fiabilidade

Uma vez recolhidas as respostas dos participantes, é necessário analisar os resultados obtidos, dando especial atenção a critérios como adequação e validade.

Neste sentido, procedeu-se ainda ao Cálculo do Alfa de Cronbach de forma a medir a consistência interna dos três componentes de Marketing Interno e das duas Componentes de Satisfação dos Colaboradores (Chen & Lin, 2015; Narteh & Odoom, 2015; Suleiman Awwad & Mohammad Agti, 2011).

Foram analisados os seguintes parâmetros: Média de escala se o item for excluído; Variância de escala se o item for excluído; Correlação de item total corrigida; Correlação múltipla ao quadrado; Alfa de Cronbach se o item for excluído e Alfa de Cronbach como se pode ver nas tabelas seguintes.

Neste parâmetro, todos os indicadores de Marketing Interno e de Satisfação dos Colaboradores tiveram resultados superiores a 0,70 demonstrando assim grande fiabilidade.

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
A minha organização comunica-me uma imagem de marca clara.	25,41	40,101	,735	,561	,909
Existe um programa de comunicação interna para todos os colaboradores da minha organização	26,19	37,329	,651	,437	,924
Todos os materiais de comunicação refletem um estilo consistente na minha organização.	25,82	37,056	,783	,621	,902

Os colaboradores a todos os níveis compreendem a direcção e as prioridades-chave da minha organização.	26,06	36,122	,814	,693	,898
Na minha organização, as comunicações são apropriadas.	25,83	37,159	,834	,773	,895

Tabela 2: Estatísticas de item-total Comunicação Interna

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
As mensagens que recebo estão alinhadas com a comunicação a nível empresarial.	30,48	67,843	,686	,486	,936
A minha organização concentra os seus esforços na formação dos colaboradores.	30,70	62,204	,795	,653	,926
A minha organização forneceu-me um programa de orientação.	31,10	59,727	,782	,623	,929
A formação na minha organização permite-me fazer bem o meu trabalho.	30,37	64,297	,808	,678	,926
A minha organização ensina-me porque devo fazer as coisas.	30,47	63,434	,812	,681	,925

Tabela 3: Estatísticas de item-total Formação

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
A minha organização recolhe o feedback dos colaboradores.	23,56	53,541	,848	,743	,877
A minha organização procura regularmente sugestões dos colaboradores.	23,69	53,841	,825	,747	,880
A minha organização recolhe dados sobre queixas dos colaboradores.	23,76	52,509	,828	,720	,879
A minha organização faz muita pesquisa interna de mercado.	23,94	58,076	,686	,473	,900
A minha organização dialoga comigo para identificar questões que eu possa ter.	23,53	56,274	,757	,623	,890

Tabela 4: Estatísticas de item-total Pesquisa Mercado Interno

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Ser capaz de me manter sempre ocupado.	45,96	24,445	,419	,211	,706
A oportunidade de trabalhar sozinho.	46,67	24,274	,229	,178	,752

A oportunidade de fazer coisas diferentes de tempos a tempos.	45,87	23,465	,544	,386	,686
A oportunidade de fazer algo que faça uso das minhas capacidades.	45,38	25,280	,514	,419	,700
A liberdade de usar o meu próprio julgamento.	45,58	24,491	,530	,474	,694
A oportunidade de experimentar os meus próprios métodos de fazer o trabalho.	45,78	23,981	,531	,417	,691
Ser capaz de fazer coisas que não vão contra a minha consciência.	45,65	24,527	,296	,230	,729
A oportunidade de fazer coisas para outras pessoas.	45,80	23,863	,479	,363	,696

Tabela 5: Estatísticas de item-total Satisfação Intrínseca

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
A oportunidade de ser "alguém" na organização.	61,44	46,785	,660	,501	,890
A forma como o meu chefe lida com os seus colaboradores.	61,21	46,702	,664	,692	,890
A competência do meu supervisor na tomada de decisões.	61,29	46,746	,681	,683	,889
A forma como o meu trabalho proporciona um emprego estável.	61,32	48,932	,581	,360	,895
A forma como as políticas da empresa são postas em prática.	61,72	48,053	,559	,345	,896
O meu salário e a quantidade de trabalho que faço.	61,35	46,324	,684	,540	,889

As hipóteses de progressão neste trabalho.	61,36	46,538	,695	,595	,889
As condições de trabalho.	61,17	48,204	,724	,614	,889
A forma como os meus colegas de trabalho se dão bem uns com os outros.	61,36	48,056	,613	,476	,893
Os elogios que recebo por fazer um bom trabalho.	61,77	46,996	,525	,394	,900

Tabela 6: Estatísticas de item-total Satisfação Extrínseca

Escala	Item	Alfa de Cronbach
Marketing Interno	Comunicação Interna	,919
	Formação	,936
	Pesquisa de Mercado Interno	,908
Satisfação dos Colaboradores	Satisfação Intrínseca	,732
	Satisfação Extrínseca	,901

Tabela 7: Resultados gerais Alfa de Cronbach

Dado que os resultados atestam a consistência interna dos itens, procedeu-se à criação de variáveis compostas (Marketing Interno – Comunicação Interna, Formação e Pesquisa de Mercado Interno – e das variáveis da Satisfação dos Colaboradores – Satisfação Intrínseca e Satisfação Extrínseca) através da média dos itens respetivos.

Análise descritiva

Foi também realizada uma análise descritiva estimando-se os valores de Média, Desvio-padrão, mínimo e máximo em cada indicador, cujos resultados são demonstrados na tabela abaixo.

Escala	Itens	N	Mínimo	Máximo	Média		Desvio Padrão	
					Item	Escala	Item	Escala
Comunicação Interna	A minha organização comunica-me uma imagem de marca clara.	237	1	7	5,61	5,17	1,222	1,395
	Existe um programa de comunicação interna para todos os colaboradores da minha organização	237	1	7	4,84		1,464	
	Todos os materiais de comunicação refletem um estilo consistente na minha organização.	237	1	7	5,21		1,442	
	Os colaboradores a todos os níveis compreendem a direção e as prioridades-chave da minha organização.	236	1	7	4,97		1,517	
	Na minha organização, as comunicações são apropriadas.	237	1	7	5,19		1,396	
	As mensagens que recebo estão alinhadas com a comunicação a nível empresarial.	237	1	7	5,21		1,329	
Formação	A minha organização concentra os seus esforços na formação dos colaboradores.	237	1	7	5,01	5,08	1,604	1,582
	A minha organização forneceu-me um programa de orientação.	236	1	7	4,56		1,829	
	A formação na minha organização permite-me fazer bem o meu trabalho.	237	1	7	5,36		1,421	

	A minha organização ensina-me porque devo fazer as coisas.	237	1	7	5,24		1,481	
	Na minha organização o desenvolvimento de aptidões e conhecimentos acontece como um processo contínuo.	237	1	7	5,29		1,582	
	A minha organização fornece apoio para desenvolver as minhas capacidades de comunicação a fim de alcançar objetivos organizacionais.	237	1	7	5,01		1,573	
Pesquisa de Mercado Interno	A minha organização recolhe o feedback dos colaboradores.	236	1	7	4,98	4,75	1,691	1,771
	A minha organização procura regularmente sugestões dos colaboradores.	236	1	7	4,85		1,698	
	A minha organização recolhe dados sobre queixas dos colaboradores.	236	1	7	4,79		1,811	
	A minha organização faz muita pesquisa interna de mercado.	236	1	7	4,58		1,629	
	A minha organização dialoga comigo para identificar questões que eu possa ter.	236	1	7	5,02		1,637	
	A minha organização realiza inquéritos aos colaboradores pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade do emprego.	236	1	7	4,25		2,160	
Satisfação Intrínseca	Ser capaz de me manter sempre ocupado.	232	2	7	5,72	5,73	,978	,864
	A oportunidade de trabalhar sozinho.	232	1	7	5,01		1,405	

	A oportunidade de fazer coisas diferentes de tempos a tempos.	232	1	7	5,81		,972	
	A oportunidade de fazer algo que faça uso das minhas capacidades.	232	2	7	6,29		,761	
	A liberdade de usar o meu próprio julgamento.	232	1	7	6,09		,856	
	A oportunidade de experimentar os meus próprios métodos de fazer o trabalho.	230	1	7	5,91		,897	
	Ser capaz de fazer coisas que não vão contra a minha consciência.	232	1	7	6,01		1,218	
	A oportunidade de fazer coisas para outras pessoas.	231	1	7	5,88		,988	
	A oportunidade de dizer às pessoas o que devem fazer.	232	1	7	4,88		1,432	
Satisfação Extrínseca	A oportunidade de ser "alguém" na organização.	231	1	7	6,08	6,14	,994	,996
	A forma como o meu chefe lida com os seus colaboradores.	232	1	7	6,31		,994	
	A competência do meu supervisor na tomada de decisões.	230	1	7	6,23		,972	
	A forma como o meu trabalho proporciona um emprego estável.	232	1	7	6,21		,868	
	A forma como as políticas da empresa são postas em prática.	232	1	7	5,79		,998	
	O meu salário e a quantidade de trabalho que faço.	231	1	7	6,17		1,011	

	As hipóteses de progressão neste trabalho.	231	1	7	6,17		,974	
	As condições de trabalho	232	1	7	6,35		,787	
	A forma como os meus colegas de trabalho se dão bem uns com os outros.	231	1	7	6,16		,923	
	Os elogios que recebo por fazer um bom trabalho.	232	1	7	5,76		1,163	
	A sensação de realização que tenho do trabalho.	232	1	7	6,29		,858	

Tabela 8: Análise descritiva itens questionário

Correlação

Procedeu-se ainda à análise de correlação Pearson, realizada para testar a associação entre Comunicação Interna, Formação e Pesquisa de Mercado Interno e Satisfação Intrínseca e Satisfação Extrínseca.

Os resultados, espelhados na tabela abaixo, mostram que todos os indicadores de relacionam positivamente e com significância entre si com o valor de p a ser inferior a 0,05.

Correlações

		SATISFAÇÃOEXTRINSECA	SATISFAÇÃOINTRINSECA
COMUNICAÇÃOINTERNA	Correlação de Pearson	,231**	,426**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000
	N	226	226
FORMAÇÃO	Correlação de Pearson	,198**	,378**
	Sig. (2 extremidades)	,003	,000
	N	226	226
PESQUISAMI	Correlação de Pearson	,243**	,478**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000
	N	226	227
SATISFAÇÃOEXTRINSECA	Correlação de Pearson		,653**
	Sig. (2 extremidades)		,000
	N		225
SATISFAÇÃOINTRINSECA	Correlação de Pearson	,653**	
	Sig. (2 extremidades)	,000	
	N	225	

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Tabela 9: Correlação de Pearson entre indicadores em estudo

Uma das conclusões passíveis de ser retiradas é que a Pesquisa de Mercado Interno parece ser a prática de Marketing Interno que mais correlacionada está com a Satisfação Intrínseca ($r = ,243$, $p < 0,01$) e com a Satisfação Extrínseca ($r = ,478$, $p < 0,01$).

Os resultados em termos de estatísticas mostram também que a Comunicação Interna é percebida pelos colaboradores como sendo a prática mais aplicada ($M = 5,17$; $SD = 1,395$).

Regressão Linear

Após a validação dos indicadores e variáveis presentes na investigação, procedeu-se à realização de uma Regressão Linear, de forma a avaliar a força de relação entre as variáveis de Marketing Interno (variáveis independentes) e as variáveis de Satisfação dos Colaboradores (variáveis dependentes), no sentido de assim, aferir qual o impacto das políticas e práticas de Marketing Interno implementadas nas empresas portuguesas na Satisfação dos seus colaboradores.

A Regressão Linear é um procedimento amplamente utilizado para analisar as relações associativas entre uma variável dependente e uma ou mais variáveis independentes (Malhotra et al., n.d.).

Considerando os objetivos desta investigação, as hipóteses desenvolvidas e também as restrições de ordem temporal associadas ao estudo, considerou-se este o procedimento mais adequado. De seguida, são apresentados os resultados alcançados para cada hipótese de investigação.

H1a: A Comunicação Interna influencia positivamente a satisfação intrínseca dos colaboradores nas PME's portuguesas.

O resumo do modelo mostra que a Comunicação Interna tem um efeito significativo na Satisfação Intrínseca dos Colaboradores ($p=.000$).

É ainda possível concluir que a Comunicação Interna é responsável pela variação de 18,2% da Satisfação Intrínseca dos Colaboradores

A Comunicação Interna tem um efeito significativo sobre a Satisfação Intrínseca dos Colaboradores ($\beta =,426$; $p=,000$). Considerando que o sinal é positivo, podemos dizer que a influência aplicada pela Comunicação Interna na Satisfação Intrínseca dos Colaboradores é também positiva.

Assim, a H1a é confirmada.

H1b: A Comunicação Interna influencia positivamente a satisfação extrínseca dos colaboradores nas PME's portuguesas.

Para analisar esta hipótese foi realizada uma Regressão Linear Simples tendo a Comunicação Interna como variável independente e a Satisfação Extrínseca dos Colaboradores como variável dependente.

O resumo do modelo mostra que a Comunicação Interna tem um efeito significativo na Satisfação Intrínseca dos Colaboradores ($p=.000$).

É ainda possível concluir que a Comunicação Interna é responsável pela variação de 5,3% da Satisfação Extrínseca dos Colaboradores

A Comunicação Interna tem um efeito significativo sobre a Satisfação Intrínseca dos Colaboradores ($\beta =,231$; $p=,000$). Considerando que o sinal é positivo, podemos dizer que a influência aplicada pela Comunicação Interna na Satisfação Extrínseca dos Colaboradores é também positiva.

Assim, a H1b é confirmada.

H2a: A Formação influencia positivamente a satisfação intrínseca dos colaboradores nas PMEs portuguesas.

Após testar as hipóteses relacionadas com a variável Comunicação Interna seguiu-se a testagem das hipóteses relacionadas com a Formação.

O resumo do modelo mostra que a Formação tem um efeito significativo na Satisfação Intrínseca dos Colaboradores ($p = .000$).

É ainda possível concluir que a Formação é responsável pela variação de 14,3% da Satisfação Intrínseca dos Colaboradores

A Formação tem um efeito significativo sobre a Satisfação Intrínseca dos Colaboradores ($\beta = ,378$; $p = ,000$). Considerando que o sinal é positivo, podemos dizer que a influência aplicada pela Formação na Satisfação Intrínseca dos Colaboradores é também positiva.

Assim, a H2a é confirmada.

H2b: A Formação influencia positivamente a satisfação extrínseca dos colaboradores nas PMEs portuguesas.

Para analisar esta hipótese foi realizada uma Regressão Linear Simples tendo a Formação como variável independente e a Satisfação Extrínseca dos Colaboradores como variável dependente.

O resumo do modelo mostra que a Formação tem um efeito significativo na Satisfação Extrínseca dos Colaboradores ($p = .003$).

É ainda possível concluir que a Formação é responsável pela variação de 3,9% da Satisfação Extrínseca dos Colaboradores

A Formação tem um efeito significativo sobre a Satisfação Intrínseca dos Colaboradores ($\beta = ,198$; $p = ,000$). Considerando que o sinal é positivo, podemos dizer que a influência aplicada pela Formação na Satisfação Extrínseca dos Colaboradores é também positiva.

Assim, a H2b é confirmada.

H3a: A Pesquisa de Mercado Interno influencia positivamente a satisfação intrínseca dos colaboradores nas PMEs portuguesas

Para analisar esta hipótese foi realizada uma Regressão Linear Simples tendo a Pesquisa de Mercado Interno como variável independente e a Satisfação Intrínseca dos Colaboradores como variável dependente.

O resumo do modelo mostra que a Pesquisa de Mercado Interno tem um efeito significativo na Satisfação Intrínseca dos Colaboradores ($p = .000$).

É ainda possível concluir que a Pesquisa de Mercado Interno é responsável pela variação de 22,9% da Satisfação Intrínseca dos Colaboradores

A Pesquisa de Mercado Interno tem um efeito significativo sobre a Satisfação Intrínseca dos Colaboradores ($\beta = ,478$; $p = ,000$). Considerando que o sinal é positivo, podemos dizer que a influência aplicada pela Pesquisa de Mercado Interno na Satisfação Intrínseca dos Colaboradores é também positiva.

Assim, a H3a é confirmada.

H3b: A Pesquisa de Mercado Interno influencia positivamente a satisfação extrínseca dos colaboradores nas PMEs portuguesas

Para analisar esta hipótese foi realizada uma Regressão Linear Simples tendo a Pesquisa de Mercado Interno como variável independente e a Satisfação Extrínseca dos Colaboradores como variável dependente.

O resumo do modelo mostra que a Pesquisa de Mercado Interno tem um efeito significativo na Satisfação Extrínseca dos Colaboradores ($p = .000$).

É ainda possível concluir que a Pesquisa de Mercado Interno é responsável pela variação de 5,9% da Satisfação Extrínseca dos Colaboradores

A Pesquisa de Mercado Interno tem um efeito significativo sobre a Satisfação Intrínseca dos Colaboradores ($\beta = ,243$; $p = ,000$). Considerando que o sinal é positivo, podemos dizer que a influência aplicada pela Pesquisa de Mercado Interno na Satisfação Extrínseca dos Colaboradores é também positiva.

Assim, a H3b é confirmada.

Face aos resultados alcançados, é possível aferir que todas as hipóteses de investigação foram suportadas pelas evidências.

Hipótese	R	R²	β	Sig.	t	Resultado
H1a	,426	,182	,426	,000	7,054	Suportada
H1b	,231	,053	,231	,000	3,551	Suportada
H2a	,378	,143	,378	,000	6,117	Suportada
H2b	,198	,039	,198	,003	3,018	Suportada
H3a	,478	,229	,478	,000	8,165	Suportada
H3b	,243	,059	,243	,000	3,747	Suportada

Tabela 10: Resultado das hipóteses em investigação

Conclusões

O estudo da implementação de Políticas e Práticas de Marketing Interno em Portugal não se encontra estruturalmente desenvolvido, registando-se ainda um número reduzido de estudos neste campo de investigação. Como consequência, a investigação sobre os efeitos destas políticas e práticas na Satisfação dos Colaboradores também não se encontra particularmente explorada.

No contexto internacional diversos estudos foram desenvolvidos, adaptados a diferentes setores e dimensões geográficas (Bailey et al., 2016; Kanyurhi & Bugandwa Mungu Akonkwa, 2016; Mainardes & Rodrigues, 2019).

De modo global, as conclusões retiradas desses estudos mostram uma relação significativamente positiva entre Marketing Interno e Satisfação dos Colaboradores, independentemente da metodologia de investigação aplicada.

Face à falta de estudos em contexto português, a presente investigação procurou conferir um olhar atual sobre a realidade das empresas portuguesas, contrastando os resultados obtidos com o estado da arte.

O objetivo da presente investigação era múltiplo. Por um lado, perceber que práticas de Marketing Interno são aplicadas nas PMES empresas portuguesas e, por outro lado, avaliar o efeito que a aplicação dessas práticas tem na satisfação dos colaboradores.

Considera-se que ambos os objetivos foram cumpridos, com as principais conclusões a ser apresentadas de seguida.

Este estudo selecionou três variáveis de Marketing Interno - Comunicação Interna, Formação e Pesquisa de Mercado Interno – defendidas no estudo de Huang & Rundle-Thiele (2015) e replicadas noutros estudos (Nart et al., 2019) . Os resultados desta investigação parecem mostrar que estas componentes de Marketing Interno são percebidas pelos colaboradores das organizações como sendo aplicadas, na medida em que as estatísticas mostram que as três componentes receberam classificações, em média, superiores a 4,5 numa escala medida de 1 a 7.

Através dos resultados obtidos, é possível afirmar que a Comunicação Interna é a prática mais percebida (M=5,17) e a Pesquisa de Mercado Interno a menos percebida (M=4,75).

Relativamente ao segundo objetivo adjacente a esta investigação, é possível confirmar que as Políticas e Práticas de Marketing Interno têm uma influência positiva na Satisfação dos

Colaboradores das PMEs portuguesas, razão pela qual todas as hipóteses de investigação foram suportadas.

Estes dados parecem ir ao encontro de investigações anteriores que relacionam estas duas variáveis (Iliopoulos & Priporas, 2011; Joung et al., 2015; Sarker & Ashrafi, 2018).

Apesar de não ser objetivo deste estudo aferir a Satisfação dos colaboradores das PMEs portuguesas, os resultados deste estudo tendem a demonstrar que, de modo geral, estes estão satisfeitos no seu trabalho.

Contribuições para as empresas

A presente investigação fornece dados e conclusões de grande relevância para a Gestão de Recursos Humanos e Marketing, nomeadamente com a identificação do papel crucial do Marketing Interno para a Satisfação dos Colaboradores.

De facto, não há nenhuma organização que viva e sobreviva sem os seus colaboradores. Estes são a sua força motriz, a sua essência e, em muitos casos, o rosto da organização para com os seus clientes externos / consumidores.

Várias investigações foram feitas ao longo do tempo, originando a ideia geral de que colaboradores satisfeitos são colaboradores mais produtivos, com resultados que se traduzem em termos externos seja em mais vendas, satisfação do consumidor ou melhor perceção de serviço (Boukis et al., 2015b; Choi & Joung, 2017; Loan, 2020).

Assim sendo, é por demais evidente, que a Satisfação dos Colaboradores deve ser uma prioridade para as organizações e, este estudo, pode servir de orientação para a Gestão das mesmas.

Colocando a ênfase nas Políticas e Práticas de Marketing Interno, a presente investigação comprovou que estas têm um efeito extremamente positivo na Satisfação dos Colaboradores, quer seja esta Intrínseca ou Extrínseca.

Espera-se que este estudo ajude a tornar mais evidente a necessidade de se apostar nestas Políticas e Práticas, ou rever as mesmas caso estas já façam parte das organizações. De facto, o

Marketing Interno deve ser uma realidade no dia-a-dia das empresas. Uma realidade que deve ser encarada transversalmente, com ações contínuas, planeadas e assertivas.

Para isso, torna-se imperativo que as empresas olhem para os seus colaboradores como clientes e, tal como para com os clientes externos, os auscultem, percebam as suas emoções e que os cativem (Frempong et al., 2018).

Através desta investigação torna-se evidente que empresas que negligenciem os seus colaboradores e a sua satisfação estão e estarão a perder vários benefícios e vantagens competitivas, traduzindo-se esta realidade a nível não apenas interno como também externo.

Não podemos ainda ignorar que vivemos num mundo em constante mudança, em que novas formas de trabalho surgem e em que a ideia de um emprego para a vida toda se torna cada vez mais uma miragem (Gilbert, n.d.; Naeem et al., 2021).

Torna-se assim uma tarefa cada vez mais difícil para a Gestão reter os seus ativos mais valiosos. Através de Políticas e Práticas de Marketing Interno provou-se que é possível influenciar positivamente a Satisfação dos Colaboradores, configurando-se tal como uma forma de cativar os colaboradores e tirar proveito de todas as suas potencialidades. Só assim as organizações poderão prosperar no agora e no futuro.

Limitações e estudos futuros

A presente investigação não é isenta de limitações, as quais se irá apontar de seguida.

Uma das principais limitações do estudo prende-se com a amostra selecionada, isto é, o tamanho das empresas selecionadas. Neste sentido, outras investigações poderão ser desenvolvidas em empresas de maior dimensão, procurando perceber se existe uma variação significativa em relação às Pequenas e Médias Empresas.

Embora o estudo tenha cumprido os requisitos de validade, a generalização a outros países deve ser feita de forma bastante cautelosa, uma vez que a presente investigação apenas estudou o contexto português.

Outra limitação prende-se com a própria natureza dos construtos base da investigação, dado que diversas escalas e modelos foram produzidos e validados ao longo das décadas. Assim, a adoção

de outras escalas e modelos poderá conduzir à obtenção de resultados distintos dos obtidos neste estudo.

Futuras investigações poderão optar por modelos longitudinais, procurando aferir as mudanças em termos de políticas de Marketing Interno implementadas e a Satisfação sentida pelos colaboradores.

Estudos anteriores apontam ainda que a Satisfação dos Colaboradores tende a aumentar com a idade do próprio colaborador (Dobrow Riza et al., 2018). Esta investigação deixa o caminho aberto para que outros estudos sejam efetuados e se avalie a diferença alcançada entre diferentes faixas etárias.

Outra linha a ser seguida por futuros estudos prende-se com o impacto da pandemia da Covid-19 nas empresas. Alguns estudos já foram feitos enfatizando a necessidade de haver uma Comunicação Interna (Nemteanu & Dabija, 2021; Srivastava & Goyal, 2021), mas outras investigações poderão abordar a forma como Satisfação e Marketing Interno se moldaram face a esta realidade tão disruptiva e repentina (Nemteanu et al., 2021).

A presente investigação traçou um retrato genérico das PME's portuguesas. Futuros estudos poderão aprofundar diferenças sentidas entre setores e com isto criar uma nova linha de investigação.

Referências Bibliográficas

- Al-asadi, R., Muhammed, S., Abidi, O., & Dzenopoljac, V. (2015). *Impact of servant leadership on intrinsic and extrinsic job satisfaction*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2018-0337>
- Back, K. J., Lee, C. K., & Abbott, J. A. (2011). Internal relationship marketing: Korean casino employees' job satisfaction and organizational commitment. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 111–124. <https://doi.org/10.1177/1938965510370742>
- Bailey, A. A., Albassami, F., & Al-Meshal, S. (2016). The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship. *International Journal of Bank Marketing*, 34(6), 821–840. <https://doi.org/10.1108/IJBM-06-2015-0097>
- Baroudi, S., Tamim, R., Hojeij, Z., Tamim, R., & Hojeij, Z. (2020). A Quantitative Investigation of Intrinsic and Extrinsic Factors Influencing Teachers' Job Satisfaction IN Lebanon Influencing Teachers' Job Satisfaction IN Lebanon. *Leadership and Policy in Schools*, 00(00), 1–20. <https://doi.org/10.1080/15700763.2020.1734210>
- Boukis, A., Gounaris, S., & Lings, I. (2017). Internal market orientation determinants of employee brand enactment. *Journal of Services Marketing*, 31(7), 690–703. <https://doi.org/10.1108/JSM-07-2016-0272>
- Boukis, A., Kaminakis, K., Siampos, A., & Kostopoulos, I. (2015a). Linking internal marketing with customer outcomes. *Marketing Intelligence and Planning*, 33(3), 394–413. <https://doi.org/10.1108/MIP-02-2014-0024>
- Boukis, A., Kaminakis, K., Siampos, A., & Kostopoulos, I. (2015b). Linking internal marketing with customer outcomes. *Marketing Intelligence and Planning*, 33(3), 394–413. <https://doi.org/10.1108/MIP-02-2014-0024>
- Chen, S., & Lin, C. (2015). *Job rotation and internal marketing for increased job satisfaction and organisational commitment in hospital nursing staff*. 297–306. <https://doi.org/10.1111/jonm.12126>
- Choi, E. K. (Cindy), & Joung, H. W. (2017). Employee job satisfaction and customer-oriented behavior: A study of frontline employees in the foodservice industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 16(3), 235–251. <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1253428>
- Dobrow Riza, S., Ganzach, Y., & Liu, Y. (2018). Time and Job Satisfaction: A Longitudinal Study of the Differential Roles of Age and Tenure. *Journal of Management*, 44(7), 2558–2579. <https://doi.org/10.1177/0149206315624962>

- Frempong, L. N., Agbenyo, W., & Darko, P. A. (2018). The Impact of Job Satisfaction on Employees' Loyalty and Commitment: A Comparative Study Among Some Selected Sectors in Ghana Nexus between Financial Inclusion, Gender and Agriculture Productivity in Ghana View project AGRICULTURAL CREDIT ACCESSIBILITY BY SMALLHOLDER FARMERS BASED ON LOGIT AND MULTIMOORA MODELS View project The Impact of Job Satisfaction on Employees' Loyalty and Commitment: A Comparative Study Among Some Selected Sectors in Ghana. In *European Journal of Business and Management* www.iiste.org/ISSN (Vol. 10, Issue 12). Online. <https://www.researchgate.net/publication/325102489>
- Gilbert, J. (n.d.). "A job for life" into "A life of jobs."
- Goetz, K., Sm, C., & Broge, B. (2012). *The impact of intrinsic and extrinsic factors on the job satisfaction of dentists*. 2, 474–480. <https://doi.org/10.1111/j.1600-0528.2012.00693.x>
- Gounaris, S. (2008). *Antecedents of internal marketing practice : some preliminary empirical evidence*. <https://doi.org/10.1108/09564230810875039>
- Gounaris, S. P. (2006). *Internal-market orientation and its measurement*. 59(January 2005), 432–448. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.10.003>
- Huang, Y., & Rundle-Thiele, S. (2015). *A holistic management tool for measuring*. *March*. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2015-0112>
- Iliopoulos, E., & Priporas, C. V. (2011). The effect of internal marketing on job satisfaction in health services: A pilot study in public hospitals in Northern Greece. *BMC Health Services Research*, 11. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-261>
- Jacob Y. H, J. C. K. C. F. L. F. (2008). Development of an Instrument to Measure Internal Marketing Concept. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 13(3), 66. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jaci.2012.05.050>
- Javier, A. J., & Esteban, R. F. (2015). Kybernetes Article information : To cite this document : *Journal of Education*, 53(2), 177–196. <https://doi.org/10.1108/JEA-06-2013-0067>
- Joung, H., Goh, B. K., Huffman, L., Yuan, J. J., & Surles, J. (2015). *Investigating relationships between internal marketing practices and employee organizational commitment in the foodservice industry*. 27(7), 1618–1640. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2014-0269>
- Kanyurhi, E. B., & Bugandwa Mungu Akonkwa, D. (2016). Internal marketing, employee job satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions. *International Journal of Bank Marketing*, 34(5), 773–796. <https://doi.org/10.1108/IJBM-06-2015-0083>

- Kim, M., Knutson, B. J., & Han, J. (2015). Understanding Employee Delight and Voice From the Internal Marketing Perspective Understanding Employee Delight and Voice From the Internal Marketing Perspective. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24(3), 260–286.
<https://doi.org/10.1080/19368623.2014.910482>
- Lee, X., Yang, B., & Li, W. (2017). The influence factors of job satisfaction and its relationship with turnover intention: Taking early-career employees as an example. *Anales de Psicología*, 33(3), 697.
<https://doi.org/10.6018/analesps.33.3.238551>
- Lings, I. N. (2004). Internal market orientation - Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405–413. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00274-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00274-6)
- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2010). Internal market orientation and market/oriented behaviours. *Journal of Service Management*, 21(3), 321–343. <https://doi.org/10.1108/09564231011050788>
- Loan, L. T. M. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307–3312.
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007>
- Mainardes, E. W., & Rodrigues, L. S. (2019). *Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector*. 37(5), 1313–1333. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2018-0190>
- Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (n.d.). *MARKETING RESEARCH AN APPLIED APPROACH*.
www.pearson.com/uk
- Mardanov, I. (2020). *Intrinsic and extrinsic motivation , organizational context , employee contentment , job satisfaction , performance and intention to stay*. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-02-2020-0018>
- Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2013). Internal marketing, internal branding, and organisational outcomes: The moderating role of perceived goal congruence. *Journal of Marketing Management*, 29(9–10), 1030–1055. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.800902>
- Naeem, R. M., Channa, K. A., Hameed, Z., Ali Arain, G., & Islam, Z. U. (2021). The future of your job represents your future: a moderated mediation model of transformational leadership and job crafting. *Personnel Review*, 50(1), 207–224. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2019-0404>
- Nart, S., Sututemiz, N., Nart, S., & Karatepe, O. M. (2019). Internal marketing practices , genuine emotions and their effects on hotel employees ' customer- oriented behaviors. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(1), 47–70. <https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1526509>

- Narteh, B., & Odoom, R. (2015). Does Internal Marketing Influence Employee Loyalty? Evidence From the Ghanaian Banking Industry. *Services Marketing Quarterly*, 36(2), 112–135.
<https://doi.org/10.1080/15332969.2015.1014237>
- Nemteanu, M. S., & Dabija, D. C. (2021). The influence of internal marketing and job satisfaction on task performance and counterproductive work behavior in an emerging marketing during the covid-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7).
<https://doi.org/10.3390/ijerph18073670>
- Nemteanu, M. S., Dinu, V., & Dabija, D. C. (2021). Job insecurity, job instability, and job satisfaction in the context of the COVID-19 pandemic. *Journal of Competitiveness*, 13(2), 65–82.
<https://doi.org/10.7441/JOC.2021.02.04>
- Ngo, L. V., Huynh, K. T., & Gregory, G. (2019). *Converting internal brand knowledge into employee performance*. June. <https://doi.org/10.1108/JPBM-10-2018-2068>
- Ozuem, W., Limb, N., & Lancaster, G. (2018). Exploring the locus of internal marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 4488, 1–17. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1211729>
- Panigyrakis, G. G., & Theodoridis, P. K. (2009). Internal marketing impact on business performance in a retail context. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 37(7), 600–628.
<https://doi.org/10.1108/09590550910964620>
- Papasolomou-doukakis, I. (2011). *Internal marketing : a means for creating a sales or marketing orientation ? The case of UK retail banks Internal marketing : a means for creating a sales or marketing orientation ? The case of UK retail banks*. 7266. <https://doi.org/10.1080/13527260210142338>
- Sanchez-Hernandez, M. I., & Miranda, F. J. (2011). Linking internal market orientation and new service performance. *European Journal of Innovation Management*, 14(2), 207–226.
<https://doi.org/10.1108/14601061111124894>
- Sarker, M. A. R., & Ashrafi, D. M. (2018). The relationship between internal marketing and employee job satisfaction: A study from retail shops in Bangladesh. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(3), 149–159. <https://doi.org/10.24052/jbrmr/v12is03/art-13>
- Srivastava, A., & Goyal, M. (2021). Internal Marketing Strategies and Employee Satisfaction: Perceived Efficacy with Workforce in New Normal. *Adhyayan: A Journal of Management Sciences*, 11(1), 33–41.
<https://doi.org/10.21567/adhyayan.v11i1.6>

- Suleiman Awwad, M., & Mohammad Agti, D. A. (2011). The impact of internal marketing on commercial banks' market orientation. *International Journal of Bank Marketing*, 29(4), 308–332.
<https://doi.org/10.1108/02652321111145943>
- Tari, J. J., Pereira-moliner, J., Molina-azorin, J. F., & López-, M. D. (2019). Current Issues in Tourism Quality standards and competitive advantage : the role of human issues in tourism organizations. *Current Issues in Tourism*, 0(0), 1–18. <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1653833>
- Ting, S. C. (2011). The effect of internal marketing on organizational commitment: Job involvement and job satisfaction as mediators. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 353–382.
<https://doi.org/10.1177/0013161X10387589>
- Tortosa, V., Moliner, M. A., & Sa, J. (2009). *Internal market orientation and its influence on organisational performance*. 43(11), 1435–1456. <https://doi.org/10.1108/03090560910989975>
- Tsai, Y., & Tang, T. (2008). *How to improve service quality : Internal marketing as a determining factor*. 3363.
<https://doi.org/10.1080/14783360802323479>
- UI Hadia, N., Abdullah, N., & Sentosa, I. (2016). An Easy Approach to Exploratory Factor Analysis: Marketing Perspective. *Journal of Educational and Social Research*. <https://doi.org/10.5901/jesr.2016.v6n1p215>
- Williams, B., Onsman, A., Brown, T., Andrys Onsman, P., & Ted Brown, P. (n.d.). Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices. *Journal of Emergency Primary Health Care (JEPHC)*, 8, 2010–990399.
- Yang, H., & Coates, N. (2010). Internal marketing: Service quality in leisure services. *Marketing Intelligence and Planning*, 28(6), 754–769. <https://doi.org/10.1108/02634501011078147>

Anexos

Anexo 1 – Inquérito aplicado na presente investigação

Start of Block: Questionário

Introdução O presente estudo está a ser desenvolvido no âmbito da dissertação de mestrado em Marketing e Estratégia, pela Universidade do Minho e visa aferir qual o impacto das políticas e práticas de Marketing Interno na satisfação dos colaboradores de uma organização.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer um dos itens. Pretende-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. Este questionário é de natureza confidencial e a resposta a todas as questões é muito importante.

O preenchimento deste questionário deverá demorar cerca de 10 minutos.

Para qualquer contacto adicional ou esclarecimento sobre a investigação, poderá utilizar o seguinte endereço eletrónico: pg39818@alunos.uminho.pt

Obrigada, desde já, pela participação!

Avançar (1)

Page Break

Por favor, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações. Tenha em consideração a seguinte escala: 1 = Discordo totalmente e 7 – Concordo totalmente.

Q1 A minha organização comunica-me uma imagem de marca clara.

- 1- Discordo totalmente (1)
 - 2- Discordo (2)
 - 3 - Discordo parcialmente (3)
 - 4 - Não concordo nem discordo (4)
 - 5 - Concordo parcialmente (5)
 - 6 - Concordo (6)
 - 7 - Concordo totalmente (7)
-

Q2 Existe um programa de comunicação interna para todos os colaboradores da minha organização

- 1 - Discordo totalmente (1)
- 2 - Discordo (2)
- 3 - Discordo parcialmente (3)
- 4 - Não concordo nem discordo (4)
- 5 - Concordo parcialmente (5)
- 6 - Concordo (6)
- 7 - Concordo totalmente (7)

Q5 Todos os materiais de comunicação refletem um estilo consistente na minha organização.

- 1 - Discordo totalmente (1)
 - 2- Discordo (2)
 - 3 - Discordo parcialmente (3)
 - 4 - Não concordo nem discordo (4)
 - 5 - Concordo parcialmente (5)
 - 6 - Concordo (6)
 - 7 - Concordo totalmente (7)
-

Q6 Os colaboradores a todos os níveis compreendem a direcção e as prioridades-chave da minha organização.

- 1 - Discordo totalmente (1)
 - 2 - Discordo (2)
 - 3 - Discordo parcialmente (3)
 - 4 - Não concordo nem discordo (4)
 - 5 - Concordo parcialmente (5)
 - 6 - Concordo (6)
 - 7 - Concordo totalmente (7)
-

Q7 Na minha organização, as comunicações são apropriadas.

- 1 - Discordo totalmente (1)
 - 2 - Discordo (2)
 - 3- Discordo parcialmente (3)
 - 4 - Não concordo nem discordo (4)
 - 5 - Concordo parcialmente (5)
 - 6 - Concordo (6)
 - 7 - Concordo totalmente (7)
-

Q8 As mensagens que recebo estão alinhadas com a comunicação a nível empresarial.

- 1- Discordo totalmente (1)
 - 2 -Discordo (2)
 - 3- Discordo parcialmente (3)
 - 4- Não concordo nem discordo (4)
 - 5- Concordo parcialmente (5)
 - 6- Concordo (6)
 - 7 - Concordo totalmente (7)
-

Q13 Formação

Q10 A minha organização concentra os seus esforços na formação dos colaboradores.

- 1- Discordo totalmente (1)
 - 2- Discordo (2)
 - 3- Discordo parcialmente (3)
 - 4- Não concordo nem discordo (4)
 - 5- Concordo parcialmente (5)
 - 6- Concordo (6)
 - 7- Concordo totalmente (7)
-

Q11 A minha organização forneceu-me um programa de orientação.

- 1- Discordo totalmente (1)
 - 2- Discordo (2)
 - 3- Discordo parcialmente (3)
 - 4- Não concordo nem discordo (4)
 - 5 - Concordo parcialmente (5)
 - 6- Concordo (6)
 - 7- Concordo totalmente (7)
-

Q12 A formação na minha organização permite-me fazer bem o meu trabalho.

- 1- Discordo totalmente (1)
 - 2- Discordo (2)
 - 3- Discordo parcialmente (3)
 - 4- Não concordo nem discordo (4)
 - 5- Concordo parcialmente (5)
 - 6 - Concordo (6)
 - 7 - Concordo totalmente (7)
-

Q14 A minha organização ensina-me porque devo fazer as coisas.

- 1- Discordo totalmente (1)
 - 2- Discordo (2)
 - 3- Discordo parcialmente (3)
 - 4 - Não concordo nem discordo (4)
 - 5 - Concordo parcialmente (5)
 - 6 - Concordo (6)
 - 7 - Concordo totalmente (7)
-

Q15 Na minha organização o desenvolvimento de aptidões e conhecimentos acontece como um processo contínuo.

- 1- Discordo totalmente (1)
 - 2 - Discordo (2)
 - 3 - Discordo parcialmente (3)
 - 4 - Não concordo nem discordo (4)
 - 5 - Concordo parcialmente (5)
 - 6 - Concordo (6)
 - 7 - Concordo totalmente (7)
-

Q16 A minha organização fornece apoio para desenvolver as minhas capacidades de comunicação a fim de alcançar objetivos organizacionais.

- 1- Discordo totalmente (1)
 - 2 - Discordo (2)
 - 3- Discordo parcialmente (3)
 - 4- Não concordo nem discordo (4)
 - 5- Concordo parcialmente (5)
 - 6- Concordo (6)
 - 7 - Concordo totalmente (7)
-

Q18 Pesquisa de Mercado Interno

Q17 A minha organização recolhe o feedback dos colaboradores.

- 1- Discordo totalmente (1)
 - 2 - Discordo (2)
 - 3 - Discordo parcialmente (3)
 - 4 - Não concordo nem discordo (4)
 - 5 - Concordo parcialmente (5)
 - 6- Concordo (6)
 - 7 - Concordo totalmente (7)
-

Q19 A minha organização procura regularmente sugestões dos colaboradores.

- 1- Discordo totalmente (1)
 - 2 - Discordo (2)
 - 3 - Discordo parcialmente (3)
 - 4 - Não concordo nem discordo (4)
 - 5 - Concordo parcialmente (5)
 - 6 - Concordo (6)
 - 7 - Concordo totalmente (7)
-

Q20 A minha organização recolhe dados sobre queixas dos colaboradores.

- 1 - Discordo totalmente (1)
 - 2 - Discordo (2)
 - 3 - Discordo parcialmente (3)
 - 4 - Não concordo nem discordo (4)
 - 5 - Concordo parcialmente (5)
 - 6 - Concordo (6)
 - 7 - Concordo totalmente (7)
-

Q21 A minha organização faz muita pesquisa interna de mercado.

- 1 - Discordo totalmente (1)
 - 2 - Discordo (2)
 - 3 - Discordo parcialmente (3)
 - 4 - Não concordo nem discordo (4)
 - 5 - Concordo parcialmente (5)
 - 6 - Concordo (6)
 - 7 - Concordo totalmente (7)
-

Q22 A minha organização dialoga comigo para identificar questões que eu possa ter.

- 1 - Discordo totalmente (1)
 - 2 - Discordo (2)
 - 3 - Discordo parcialmente (3)
 - 4 - Não concordo nem discordo (4)
 - 5 - Concordo parcialmente (5)
 - 6 - Concordo (6)
 - 7 - Concordo totalmente (7)
-

Q23 A minha organização realiza inquéritos aos colaboradores pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade do emprego.

- 1 - Discordo totalmente (1)
 - 2 - Discordo (2)
 - 3 - Discordo parcialmente (3)
 - 4 - Não concordo nem discordo (4)
 - 5 - Concordo parcialmente (5)
 - 6 - Concordo (6)
 - 7 - Concordo totalmente (7)
-

Page Break

Q24 Por favor, avalie de 1 a 7, os fatores que mais contribuem para se sentir Satisfeito com o seu trabalho. Tenha em consideração a seguinte escala: 1 - Nada importante 7 - Extremamente importante

Q25 Ser capaz de me manter sempre ocupado.

- 1 - Nada importante (1)
 - 2 - Muito pouco importante (2)
 - 3 - Pouco importante (3)
 - 4 - Neutro (4)
 - 5 - Moderadamente importante (5)
 - 6 - Muito importante (6)
 - 7 - Extremamente importante (7)
-

Q34 A oportunidade de trabalhar sozinho.

- 1 - Nada importante (1)
 - 2 - Muito pouco importante (2)
 - 3 - Pouco importante (3)
 - 4 - Neutro (4)
 - 5 - Moderadamente importante (5)
 - 6 - Muito importante (6)
 - 7 - Extremamente importante (7)
-

Q35 A oportunidade de fazer coisas diferentes de tempos a tempos.

- 1 - Nada importante (1)
 - 2 - Muito pouco importante (2)
 - 3 - Pouco importante (3)
 - 4 - Neutro (4)
 - 5 - Moderadamente importante (5)
 - 6 - Muito importante (6)
 - 7 - Extremamente importante (7)
-

Q36 A oportunidade de fazer algo que faça uso das minhas capacidades.

- 1 - Nada importante (1)
 - 2 - Muito pouco importante (2)
 - 3 - Pouco importante (3)
 - 4 - Neutro (4)
 - 5 - Moderadamente importante (5)
 - 6 - Muito importante (6)
 - 7 - Extremamente importante (7)
-

Q37 A liberdade de usar o meu próprio julgamento.

- 1 - Nada importante (1)
 - 2 - Muito pouco importante (2)
 - 3 - Pouco importante (3)
 - 4 - Neutro (4)
 - 5 - Moderadamente importante (5)
 - 6 - Muito importante (6)
 - 7 - Extremamente importante (7)
-

Q38 A oportunidade de experimentar os meus próprios métodos de fazer o trabalho.

- 1 - Nada importante (1)
 - 2 - Muito pouco importante (2)
 - 3 - Pouco importante (3)
 - 4 - Neutro (4)
 - 5 - Moderadamente importante (5)
 - 6 - Muito importante (6)
 - 7 - Extremamente importante (7)
-

Q39 A oportunidade de ser "alguém" na organização.

- 1 - Nada importante (1)
 - 2 - Muito pouco importante (2)
 - 3 - Pouco importante (3)
 - 4 - Neutro (4)
 - 5 - Moderadamente importante (5)
 - 6 - Muito importante (6)
 - 7 - Extremamente importante (7)
-

Q40 A forma como o meu chefe lida com os seus colaboradores.

- 1 - Nada importante (1)
 - 2 - Muito pouco importante (2)
 - 3 - Pouco importante (3)
 - 4 - Neutro (4)
 - 5 - Moderadamente importante (5)
 - 6 - Muito importante (6)
 - 7 - Extremamente importante (7)
-

Q41 A competência do meu supervisor na tomada de decisões.

- 1 - Nada importante (1)
 - 2 - Muito pouco importante (2)
 - 3 - Pouco importante (3)
 - 4 - Neutro (4)
 - 5 - Moderadamente importante (5)
 - 6 - Muito importante (6)
 - 7 - Extremamente importante (7)
-

Q42 Ser capaz de fazer coisas que não vão contra a minha consciência.

- 1 - Nada importante (1)
 - 2 - Muito pouco importante (2)
 - 3 - Pouco importante (3)
 - 4 - Neutro (4)
 - 5 - Moderadamente importante (5)
 - 6 - Muito importante (6)
 - 7 - Extremamente importante (7)
-

Q43 A forma como o meu trabalho proporciona um emprego estável.

- 1 - Nada importante (1)
 - 2 - Muito pouco importante (2)
 - 3 - Pouco importante (3)
 - 4 - Neutro (4)
 - 5 - Moderadamente importante (5)
 - 6 - Muito importante (6)
 - 7 - Extremamente importante (7)
-

Q44 A oportunidade de fazer coisas para outras pessoas.

- 1 - Nada importante (1)
 - 2 - Muito pouco importante (2)
 - 3 - Pouco importante (3)
 - 4 - Neutro (4)
 - 5 - Moderadamente importante (5)
 - 6 - Muito importante (6)
 - 7 - Extremamente importante (7)
-

Q45 A oportunidade de dizer às pessoas o que devem fazer.

- 1 - Nada importante (1)
 - 2 - Muito pouco importante (2)
 - 3 - Pouco importante (3)
 - 4 - Neutro (4)
 - 5 - Moderadamente importante (5)
 - 6 - Muito importante (6)
 - 7 - Extremamente importante (7)
-

Q46 A forma como as políticas da empresa são postas em prática.

- 1 - Nada importante (1)
 - 2 - Muito pouco importante (2)
 - 3 - Pouco importante (3)
 - 4 - Neutro (4)
 - 5 - Moderadamente importante (5)
 - 6 - Muito importante (6)
 - 7 - Extremamente importante (7)
-

Q47 O meu salário e a quantidade de trabalho que faço.

- 1 - Nada importante (1)
 - 2 - Muito pouco importante (2)
 - 3 - Pouco importante (3)
 - 4 - Neutro (4)
 - 5 - Moderadamente importante (5)
 - 6 - Muito importante (6)
 - 7 - Extremamente importante (7)
-

Q49 As hipóteses de progressão neste trabalho.

- 1 - Nada importante (1)
 - 2 - Muito pouco importante (2)
 - 3 - Pouco importante (3)
 - 4 - Neutro (4)
 - 5 - Moderadamente importante (5)
 - 6 - Muito importante (6)
 - 7 - Extremamente importante (7)
-

Q50 As condições de trabalho.

- 1 - Nada importante (1)
 - 2 - Muito pouco importante (2)
 - 3 - Pouco importante (3)
 - 4 - Neutro (4)
 - 5 - Moderadamente importante (5)
 - 6 - Muito importante (6)
 - 7 - Extremamente importante (7)
-

Q51 A forma como os meus colegas de trabalho se dão bem uns com os outros.

- 1 - Nada importante (1)
 - 2 - Muito pouco importante (2)
 - 3 - Pouco importante (3)
 - 4 - Neutro (4)
 - 5 - Moderadamente importante (5)
 - 6 - Muito importante (6)
 - 7 - Extremamente importante (7)
-

Q52 Os elogios que recebo por fazer um bom trabalho.

- 1 - Nada importante (1)
 - 2 - Muito pouco importante (2)
 - 3 - Pouco importante (3)
 - 4 - Neutro (4)
 - 5 - Moderadamente importante (5)
 - 6 - Muito importante (6)
 - 7 - Extremamente importante (7)
-

Q53 A sensação de realização que tenho do trabalho.

- 1 - Nada importante (1)
- 2 - Muito pouco importante (2)
- 3 - Pouco importante (3)
- 4 - Neutro (4)
- 5 - Moderadamente importante (5)
- 6 - Muito importante (6)
- 7 - Extremamente importante (7)

Page Break

Q54 Género

Masculino (1)

Feminino (2)

Outro / prefiro não dizer (3)

Q55 Atividade da organização

- Agricultura, caça e pesca (1)
 - Arte / cultura (19)
 - Arquitetura (14)
 - Comércio (2)
 - Comunicação (9)
 - Construção (15)
 - Educação (5)
 - Engenharia (16)
 - Indústria Têxtil (10)
 - Indústria Química (12)
 - Restauração / hotelaria (8)
 - Saúde (6)
 - Segurança (17)
 - Serviços bancários (4)
 - Telecomunicações (11)
 - Transportes (13)
 - Turismo (7)
 - Outro. Por favor, especifique. (18)
-
-

Q56 Tamanho da organização

- 1 -10 colaboradores (1)
 - 11 - 50 colaboradores (2)
 - 51 - 250 colaboradores (3)
-

Q57 Distrito / região

- Aveiro (1)
- Beja (2)
- Braga (3)
- Bragança (4)
- Castelo Branco (5)
- Coimbra (6)
- Évora (7)
- Faro (8)
- Guarda (9)
- Leiria (10)
- Lisboa (11)
- Portalegre (12)
- Porto (13)
- Santarém (14)
- Setúbal (15)
- Viana do Castelo (16)
- Vila Real (17)
- Viseu (18)
- Região Autónoma da Madeira (19)
- Região Autónoma dos Açores (20)

Anexo 2 – Resultados Regressão Linear H1a

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança	
					Alteração de R quadrado	Alteração F
1	,426 ^a	,182	,178	5,04117	,182	49,758

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	1264,516	1	1264,516	49,758	,000 ^b
	Resíduo	5692,599	224	25,413		
	Total	6957,115	225			

a. Variável Dependente: SATISFAÇÃOINTRINSECA

b. Preditores: (Constante), COMUNICAÇÃOINTERNA

Coefficientes^a

Modelo		Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados	t
		B	Erro Padrão	Beta	
1	(Constante)	40,534	1,418		28,576
	COMUNICAÇÃOINTERNA	,315	,045	,426	7,054

Coefficientes^a

Modelo		Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B		Correlações	
			Limite inferior	Limite superior	Ordem zero	Parcial
1	(Constante)	,000	37,739	43,330		
	COMUNICAÇÃOINTERNA	,000	,227	,403	,426	,426

Anexo 3- Resultados Regressão Linear H1b

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança	
					Alteração de R quadrado	Alteração F
1	,231 ^a	,053	,049	7,36266	,053	12,612

Resumo do modelo^b

Modelo	Estatísticas de mudança		
	df1	df2	Sig. Alteração F
1	1	224	,000

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	683,687	1	683,687	12,612	,000 ^b
	Resíduo	12142,773	224	54,209		
	Total	12826,460	225			

a. Variável Dependente: SATISFAÇAOEXTRINSECA

b. Preditores: (Constante), COMUNICAÇAOINTERNA

Coefficientes^a

Modelo		Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados	t
		B	Erro Padrão	Beta	
1	(Constante)	60,394	2,064		29,264
	COMUNICAÇAOINTERNA	,231	,065	,231	3,551

Coefficientes^a

Modelo		Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B		Correlações	
			Limite inferior	Limite superior	Ordem zero	Parcial
1	(Constante)	,000	56,327	64,460		
	COMUNICAÇAOINTERNA	,000	,103	,360	,231	,231

Anexo 4- Resultados Regressão Linear H2a

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança	
					Alteração de R quadrado	Alteração F
1	,378 ^a	,143	,139	5,13599	,143	37,412

Resumo do modelo^b

Modelo	Estatísticas de mudança		
	df1	df2	Sig. Alteração F
1	1	224	,000

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	986,858	1	986,858	37,412	,000 ^b
	Resíduo	5908,757	224	26,378		
	Total	6895,615	225			

a. Variável Dependente: SATISFAÇÃOINTRINSECA

b. Preditores: (Constante), FORMAÇÃO

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	42,669	1,285		33,213	,000
	FORMAÇÃO	,250	,041	,378	6,117	,000

Coefficientes^a

Modelo		95,0% Intervalo de Confiança para B		Correlações		
		Limite inferior	Limite superior	Ordem zero	Parcial	Parte
1	(Constante)	40,137	45,200			
	FORMAÇÃO	,169	,330	,378	,378	,378

a. Variável Dependente: SATISFAÇÃOINTRINSECA

Anexo 5 – Resultados Regressão Linear H2b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança	
					Alteração de R quadrado	Alteração F
1	,198 ^a	,039	,035	7,41376	,039	9,108

Resumo do modelo^b

Modelo	Estatísticas de mudança		
	df1	df2	Sig. Alteração F
1	1	224	,003

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	500,596	1	500,596	9,108	,003 ^b
	Resíduo	12311,886	224	54,964		
	Total	12812,482	225			

a. Variável Dependente: SATISFAÇÃOEXTRINSECA

b. Preditores: (Constante), FORMAÇÃO

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	62,143	1,845		33,679	,000
	FORMAÇÃO	,178	,059	,198	3,018	,003

Coefficientes^a

Modelo		95,0% Intervalo de Confiança para B		Correlações		
		Limite inferior	Limite superior	Ordem zero	Parcial	Parte
1	(Constante)	58,507	65,779			
	FORMAÇÃO	,062	,294	,198	,198	,198

a. Variável Dependente: SATISFAÇÃOEXTRINSECA

Anexo 6 - Resultados Regressão Linear H3a

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança	
					Alteração de R quadrado	Alteração F
1	,478 ^a	,229	,225	4,88449	,229	66,668

Resumo do modelo^b

Modelo	Estatísticas de mudança		
	df1	df2	Sig. Alteração F
1	1	225	,000

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	1590,582	1	1590,582	66,668	,000 ^b
	Resíduo	5368,105	225	23,858		
	Total	6958,687	226			

a. Variável Dependente: SATISFAÇÃOINTRINSECA

b. Preditores: (Constante), PESQUISAMI

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	41,779	1,087		38,435	,000
	PESQUISAMI	,298	,036	,478	8,165	,000

Coefficientes^a

Modelo		95,0% Intervalo de Confiança para B		Correlações		
		Limite inferior	Limite superior	Ordem zero	Parcial	Parte
1	(Constante)	39,637	43,921			
	PESQUISAMI	,226	,370	,478	,478	,478

a. Variável Dependente: SATISFAÇÃOINTRINSECA

Anexo 7 – Resultados Regressão Linear H3b

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança	
					Alteração de R quadrado	Alteração F
1	,243 ^a	,059	,055	7,35481	,059	14,041

Resumo do modelo^b

Modelo	Estatísticas de mudança		
	df1	df2	Sig. Alteração F
1	1	224	,000

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	759,519	1	759,519	14,041	,000 ^b
	Resíduo	12116,870	224	54,093		
	Total	12876,389	225			

a. Variável Dependente: SATISFAÇAOEXTRINSECA

b. Preditores: (Constante), PESQUISAMI

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	61,753	1,616		38,223	,000
	PESQUISAMI	,204	,054	,243	3,747	,000

Coefficientes^a

Modelo		95,0% Intervalo de Confiança para B		Correlações		
		Limite inferior	Limite superior	Ordem zero	Parcial	Parte
1	(Constante)	58,569	64,936			
	PESQUISAMI	,097	,311	,243	,243	,243

a. Variável Dependente: SATISFAÇAOEXTRINSECA

Anexo 8 – Estatística Descritiva participantes estudo

Gênero

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Masculino	91	35,4	39,4	39,4
	Feminino	136	52,9	58,9	98,3
	Outro / prefiro não dizer	4	1,6	1,7	100,0
	Total	231	89,9	100,0	
Ausente	Sistema	26	10,1		
Total		257	100,0		

Atividade da organização - Selected Choice

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Agricultura, caça e pesca	1	,4	,4	,4
	Comércio	29	11,3	12,6	13,0
	Educação	2	,8	,9	13,9
	Saúde	31	12,1	13,4	27,3
	Turismo	6	2,3	2,6	29,9
	Restauração / hotelaria	4	1,6	1,7	31,6
	Comunicação	4	1,6	1,7	33,3
	Indústria Têxtil	8	3,1	3,5	36,8
	Telecomunicações	2	,8	,9	37,7
	Indústria Química	11	4,3	4,8	42,4
	Transportes	3	1,2	1,3	43,7
	Arquitetura	3	1,2	1,3	45,0
	Construção	28	10,9	12,1	57,1
	Engenharia	42	16,3	18,2	75,3
	Segurança	3	1,2	1,3	76,6
	Outro. Por favor, especifique.	54	21,0	23,4	100,0
	Total	231	89,9	100,0	
	Ausente	Sistema	26	10,1	
Total		257	100,0		

Tamanho da organização

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1 -10 colaboradores	21	8,2	9,1	9,1
	11 - 50 colaboradores	128	49,8	55,7	64,8
	51 - 250 colaboradores	81	31,5	35,2	100,0
	Total	230	89,5	100,0	
Ausente	Sistema	27	10,5		
Total		257	100,0		

Distrito / região

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Aveiro	14	5,4	6,1	6,1
	Braga	41	16,0	17,8	23,9
	Bragança	1	,4	,4	24,3
	Castelo Branco	2	,8	,9	25,2
	Coimbra	3	1,2	1,3	26,5
	Faro	10	3,9	4,3	30,9
	Guarda	2	,8	,9	31,7
	Leiria	17	6,6	7,4	39,1
	Lisboa	33	12,8	14,3	53,5
	Portalegre	1	,4	,4	53,9
	Porto	51	19,8	22,2	76,1
	Santarém	2	,8	,9	77,0
	Setúbal	5	1,9	2,2	79,1
	Viana do Castelo	6	2,3	2,6	81,7
	Viseu	13	5,1	5,7	87,4
	Região Autónoma da Madeira	2	,8	,9	88,3
	Região Autónoma dos Açores	27	10,5	11,7	100,0
Total	230	89,5	100,0		
Ausente	Sistema	27	10,5		
Total		257	100,0		

Anexo 9 – Email enviado às empresas

Antes de mais, espero que todos na vossa empresa se encontrem bem.

Sou estudante do Mestrado em Marketing e Estratégia da Universidade do Minho e, entro em contacto, para solicitar a vossa colaboração no âmbito da minha dissertação.

Esta dissertação tem como objetivo aferir o impacto das políticas e práticas de Marketing Interno na satisfação dos colaboradores de uma organização. Para isso, é solicitado o preenchimento de um questionário, de natureza confidencial, que deverá demorar cerca de 10 minutos.

Caso possam partilhar o mesmo com os vossos colaboradores, seria de imenso valor.

O questionário está disponível em: https://eeguminho.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_b9F489aTX5BNuFU

Para qualquer informação adicional poderão responder a este email.

Desde já agradeço,

Micaela Dias

Anexo 10 – Email enviado à comunidade académica da UM

Bom dia,

Antes de mais, espero que se encontrem todos bem e que o ano letivo esteja a decorrer da melhor maneira.

Sou estudante do Mestrado em Marketing e Estratégia da Universidade do Minho e pedia a colaboração de todos os que trabalham em PMEs no preenchimento de um questionário. Este é de natureza confidencial e deverá demorar cerca de 10 minutos. O objetivo é aferir o impacto das políticas e práticas de Marketing Interno na satisfação dos colaboradores de uma organização.

O questionário está disponível em: https://eeguminho.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_b9F489aTX5BNuFU

Efeitos do Marketing Interno na satisfação dos colaboradores

Efeitos do Marketing Interno na satisfação dos colaboradores

eeguminho.eu.qualtrics.com

Desde já agradeço,

Micaela Dias