

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	6
Resumo	7
Abstract	8
PARTE I- FUNDAMENTOS TEÓRICOS	9
1. Enquadramento do problema e objectivos de investigação	9
1.1. Definição do problema de investigação	9
1.2. Objectivos e questões de investigação	13
1.3. Estrutura da dissertação	14
2. Marketing interno	15
3. Satisfação no trabalho	33
4. Compromisso organizacional	43
5. Comportamentos de Cidadania Organizacional	51
6. Desempenho	59
7. Modelo proposto e hipóteses de investigação	72
7.1. Modelo de análise	72
7.2. Hipóteses	72
PARTE II - INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA	75
8. Método de investigação	75
8.1. Desenho da investigação	75
8.2. Escalas	76
8.2.1. Orientação para o mercado interno	76
8.2.2. Satisfação	77
8.2.3. Compromisso organizacional	78
8.2.4. Comportamentos de Cidadania Organizacional	78
8.2.5. Traços de desempenho	78
8.3. População e amostra	79
8.4. Método de recolha de informação	83

8.5. Métodos de análise de dados	83
9. Análise de dados e resultados	86
9.1. Perfil da amostra	86
9.2. Análise preliminar dos dados	93
9.3. Análise do modelo	97
PARTE III - CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
10. Conclusões	102
11. Limitações e perspectivas futuras de investigação	105
Referências bibliográficas	107
Anexos	124

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Tipo de instituição de ensino	86
Tabela 2 - Tipo de ensino	86
Tabela 3 - Localização da instituição de ensino	87
Tabela 4 - Idade	88
Tabela 5 - Sexo	88
Tabela 6 - Tempo de carreira	89
Tabela 7 - Tipo de estabelecimento em que os sujeitos terminaram a licenciatura	89
Tabela 8 - Tipo de estabelecimento em que os sujeitos terminaram o mestrado	90
Tabela 9 - Tipo de estabelecimento em que os sujeitos terminaram o doutoramento	90
Tabela 10 - Tipo de estabelecimento em que os sujeitos prestaram provas de agregação	91
Tabela 11 - Área de formação	91
Tabela 12 - Correspondência entre a área de docência e a área de formação	92
Tabela 13 - Cargo ocupado	92
Tabela 14 - Médias das variáveis	93
Tabela 15 - Médias das dimensões da OMI	93
Tabela 16 - Comparação das médias, tendo em conta o sexo	94
Tabela 17 - Comparação das médias, tendo em conta o tipo de ensino	94
Tabela 18 - Teste de Duncan para a comparação das médias do desempenho, consoante a área de formação	95
Tabela 19 - Teste de Duncan para a comparação das médias da satisfação, consoante o tempo de carreira	95
Tabela 20 - Correlação entre as variáveis latentes	97
Tabela 21 - Significância das relações entre as variáveis	97
Tabela 22 - Efeitos directos do modelo	98

Tabela 23 - Efeitos indirectos do modelo	99
Tabela 24 - Efeitos totais do modelo proposto	100
Tabela 25 - Capacidade explicativa do modelo	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de investigação proposto	72
Figura 2 - Modelo final e efeitos directos	98

AGRADECIMENTOS

Ao Doutor Ricardo Rodrigues pela orientação, pelas palavras de incentivo, pela disponibilidade e profissionalismo.

Ao meu pai, à minha mãe e ao Wilson, por todo o apoio que me deram.

Ao meu irmão Pedro, à Joana, à Cátia, à Sofia e a todos os docentes que colaboraram na parte empírica desta investigação.

RESUMO

Actualmente, as organizações deparam-se com um ambiente de grande incerteza e cada vez mais se apercebem de que os trabalhadores são essenciais para actuar perante as mudanças que ocorrem a nível interno e externo. Nesta perspectiva, compreender quais as necessidades e desejos dos trabalhadores e como dar resposta a estes aspectos é fundamental.

A presente investigação tem como principal objectivo analisar as relações existentes entre a prática do marketing interno, através da avaliação da orientação para o mercado interno, e a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional, os comportamentos de cidadania organizacional e os traços de desempenho que se traduzem num desempenho elevado. Um outro objectivo consiste em averiguar as relações entre a satisfação no trabalho, o compromisso, os comportamentos de cidadania organizacional e o desempenho. Neste sentido, é proposto um modelo de investigação que descreve estas relações. Pretende-se, ainda, compreender se existe orientação para o mercado interno no ensino superior e qual o grau de exibição das restantes variáveis em estudo neste contexto específico.

Os resultados revelam que existem relações directas e indirectas entre as variáveis em estudo, embora algumas não sejam significativas, portanto o modelo proposto tem fundamentação empírica. Especificamente em relação ao ensino superior, o compromisso, a satisfação e o desempenho dos docentes parecem ser moderados. No entanto, a exibição de comportamentos de cidadania é, em média, moderada a elevada. Os resultados sugerem que a orientação para o mercado interno nas instituições de ensino superior é baixa.

Conceitos chave: marketing interno, orientação para o mercado interno, satisfação no trabalho, compromisso organizacional, comportamentos de cidadania organizacional, desempenho, orientação para o mercado.

ABSTRACT

Currently, organizations are faced with an environment of great uncertainty and increasingly realize that workers are essential to respond to both internal and external changes. In this perspective, understanding what the needs and desires of workers are and how to address these issues is crucial.

This research has as main objective to analyze the relationships between the practice of internal marketing, by assessing the internal market orientation, and job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior and performance traits that lead to a high performance. Another objective is to investigate the relationship between job satisfaction, commitment, organizational citizenship behavior and performance. In this sense, a research model that describes these relationships is proposed. The aim is also to understand if there is internal market orientation in higher education and what the degree of the other variables studied in this context is.

The results reveal that there are direct and indirect relations between the variables under study, although some are not significant, so the model is empirically supported. Specifically in relation to higher education, commitment, satisfaction and performance of teachers appear to be moderate. However, the display of organizational citizenship behaviors is, on average, moderate to high. The results suggest that internal market orientation in institutions of higher education is low.

Key concepts: internal marketing, internal market orientation, job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behaviors, performance, market orientation.

PARTE I - FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1. Enquadramento do problema de investigação

1.1. Definição do problema de investigação

As estruturas organizacionais tendem a modificar-se gradualmente devido às circunstâncias que ocorrem tanto a nível interno como a nível externo. O desenvolvimento, crescimento e reorganização de uma organização conduz a mudanças na tomada de decisão da gestão e a que as estruturas organizacionais se modifiquem. Por conseguinte, a adaptação da organização a um ambiente em mudança terá, necessariamente, um impacto na sua estrutura. Frequentemente, as estruturas tornam-se pouco apropriadas para a natureza das decisões da gestão, necessárias para a organização se manter competitiva, o que poderá resultar na inércia da organização, no que respeita ao estágio de evolução em que se encontra. Tradicionalmente, o propósito da estrutura organizacional era criar e auxiliar um sistema de hierarquia, autoridade, poder e controlo rígido, o que acarretava uma definição de papéis e demarcações bem mais standardizadas e formais. Nesta perspectiva, a tomada de decisão é realizada nos níveis mais elevados da hierarquia, o que restringe a criatividade e flexibilidade individuais e funcionais, e condiciona qualquer resposta rápida às mudanças existentes no ambiente da organização. Devido às críticas que têm sido efetuadas às estruturas tradicionais hierárquicas, muitas organizações têm vindo a diminuir o número de níveis de gestão, de forma a delegar a responsabilidade de gestão e a mover a tomada de decisão para um nível mais próximo ao cliente externo (Gilmore, 2000).

As empresas, actualmente, apercebem-se de que o seu bem mais importante é o trabalhador, em particular os empregados que são responsáveis pela entrega de qualidade, valor e satisfação aos clientes. Sendo assim, „tomar conta dos clientes’

requer um esforço centrado na tentativa de cuidar dos trabalhadores. Estes esforços incluem a gestão de relações internas, o marketing interno e um esforço para encontrar formas de influenciar as actividades de gestão de recursos na tentativa de melhorar o desempenho do marketing, em especial na linha de frente das organizações, já que existem relações extremamente importantes - embora pouco estudadas - entre a prática de gestão e o desempenho do marketing (Hartline e Bejou, 2004).

A abordagem de recursos humanos, numa perspectiva de marketing interno, resulta das necessidades de:

- Ponderar a primazia do cliente interno na empresa, na medida em que o homem-trabalhador actual é cada vez mais exigente, devido às novas relações com o trabalho e às necessidades ao nível da qualidade de vida. O cliente interno procura, então, „fornecedores’ de políticas de recursos humanos que possam responder às suas necessidades.
- Unir e homogeneizar a gestão externa - marketing - e interna - recursos humanos -, recorrendo a uma base conceptual e metodologia de abordagem comuns, que tem origem no modelo de marketing integrado e, desta forma, valorizar a função dos recursos humanos como factor fundamental do plano de negócios (Camara, Guerra e Rodrigues, 1997).

A utilização da abordagem de marketing interno, em que se recorre a conceitos e a uma atitude de marketing para gerir pessoas nas organizações, não se apresenta, de forma alguma, como uma valorização do marketing em prejuízo da gestão de recursos humanos. Marketing interno é, assim, gestão de recursos humanos em que, através dos meios, métodos e técnicas, se pretende atrair, reter e desenvolver os clientes internos, satisfazendo as suas necessidades e permitindo a flexibilidade necessária para responder com eficiência às exigências da envolvente, em geral, e do marketing externo, em particular. A gestão de recursos humanos estabelece a sua actuação numa contínua análise da envolvente e na incorporação dos seus actos de gestão nas acções e estratégias de que a organização carece para responder ao

meio. Desta forma, a gestão de recursos humanos deverá estar completamente integrada com o marketing, disponibilizando aos seus clientes internos os produtos e serviços que possibilitem dar resposta às exigências do plano de negócios e, ao mesmo tempo, envolvê-los no projecto da empresa (Camara, Guerra e Rodrigues, 1997).

Num contexto de mercado em que cada vez mais se confirma que o cliente é a razão de ser da empresa, a sua continuidade obriga a uma posição onde prevalece o primado do cliente. A primazia do cliente é, igualmente, um pré-requisito para a qualidade total, que consiste, segundo a empresa *Rank Xerox* (1992, citado por Camara, Guerra e Rodrigues, 1997) em “*fornecer aos clientes produtos e serviços inovadores que satisfaçam as suas necessidades*”. Conseguir oferecer produtos e serviços que permitam satisfazer as necessidades dos seus clientes e, de preferência, exceder as suas expectativas, oferecendo mais do que o cliente espera, é, naturalmente, uma condição fundamental para o sucesso empresarial. Isto significa que, para uma empresa passar à prática necessita de uma posição de acção no mercado que lhe possibilite oferecer vantagens competitivas, vendendo aos seus clientes externos um conceito de empresa, produto ou serviço distintivo e com valor acrescentado, tendo, também, de vender um conceito análogo aos seus recursos humanos. Através da apropriação, por parte dos recursos humanos, de certas atitudes e comportamentos, que exprimem o conceito de distinção e valor acrescentado, será realizável constituir a ponte entre a organização e o mercado e solidificar a acção empresarial (Camara, Guerra e Rodrigues, 1997).

De acordo com Dunne e Barnes (2000), a perspectiva tradicional de recursos humanos focaliza-se nos trabalhadores, cujas funções são primeiramente em benefício da organização. A perspectiva de marketing interno (dentro dos recursos humanos, ou não) também se focaliza no empregado, mas principalmente em benefício do empregado, embora haja a crença de que, em última análise, irá beneficiar a organização e os clientes.

“O conceito de marketing interno surgiu do marketing de serviços. O seu interesse era conseguir que (...) os trabalhadores da linha de frente tivessem um melhor desempenho na interacção com os clientes. O uso do conceito estendeu-se para além dos serviços e tornou-se numa terminologia aceite em todos os tipos de actividades.”
(Gumesson, 2000, pp. 27)

Apesar da rápida evolução ao nível da literatura, o conceito de marketing interno é aplicado na prática por poucas organizações. Por outro lado, existe uma grande variedade de significados atribuídos ao conceito, o que causa alguma discordância acerca dos objectivos, ferramentas e formas de implementar o marketing interno nas organizações (Ahmed e Rafiq, 2002). Devido à associação que se faz entre a prática do mesmo e a produtividade e qualidade dos serviços/produtos (Berry e Parasuraman, 1991), o tema da presente investigação parece ser de extrema importância. Em conjunto com o marketing interno, existem, nas organizações, outras variáveis, como a satisfação, os comportamentos de cidadania organizacional, o compromisso e os traços de desempenho, que se prendem, directa ou indirectamente, com a melhoria da produtividade e da qualidade entregue aos consumidores.

De acordo com o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, descrito no Diário da República, 1.ª série, N.º 174 de 10 de Setembro de 2007, Lei n.º 62/2007¹, Artigo 26.º, cabe ao Estado garantir a autonomia das instituições de ensino superior, assim como assegurar a participação dos docentes na gestão. De acordo com o Artigo 7.º da mesma lei, cabe às instituições de ensino superior a prestação de serviços à comunidade e, ainda, de acordo com o Artigo 9.º, a definição de códigos de boas práticas em matéria pedagógica e de boa governação e gestão. O último Artigo define, também, que as instituições de ensino superior públicas gozam de autonomia estatutária, pedagógica, científica, cultural, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar face ao Estado e os estabelecimentos de ensino

¹ Diário da República, 1.ª série, N.º 174 de 10 de Setembro de 2007, Decreto-Lei n.º 62/2007 (2007). Regime jurídico das instituições de ensino superior. Recuperado em 24 de Maio de 2010 de http://www.igf.min-financas.pt/inflegal/bd_igf/bd_legis_geral/Leg_geral_docs/LEI_062_2007.htm a 24 de Maio de 2010.

superior privado gozam de autonomia pedagógica, científica e cultural face à respectiva entidade instituidora e face ao Estado.

Neste enquadramento, parece relevante avaliar a orientação para o mercado interno nas instituições de ensino superior, dado que se constituem como estabelecimentos de prestação de serviços à comunidade, que gozam de autonomia e que devem definir códigos de boas práticas de gestão. Em conjunto com a avaliação da satisfação, do compromisso, dos comportamentos de cidadania organizacional e dos traços de desempenho dos trabalhadores, a avaliação da orientação para o mercado interno através dos docentes parece fazer sentido, já que estes, como foi referido, devem participar na gestão das instituições de ensino superior, tendo, portanto, uma ideia clara acerca do modo como estas actuam perante os trabalhadores.

Desta forma, procedendo à investigação acerca da orientação para o mercado interno em instituições de ensino superior, e relacionando-o com variáveis que assumem grande relevância nas organizações, será possível alcançar uma mais alargada compreensão deste conceito, da sua importância e actuação. Indo de encontro, em particular, aos funcionários das organizações, parece pertinente avaliar as relações existentes entre satisfação, comportamentos de cidadania organizacional, compromisso e traços de desempenho, na tentativa de alargar a comprovação empírica destas relações e, assim, elevar a sua importância no contexto organizacional actual.

1.2. Objectivos e questões de investigação

Pretende-se testar se a orientação para o mercado interno tem um impacto positivo nas seguintes variáveis: satisfação no trabalho, comportamentos de cidadania organizacional, compromisso e, por último, traços de desempenho dos trabalhadores. Por conseguinte, a presente investigação constitui-se como uma

tentativa de responder à seguinte questão: qual a relação entre o marketing direccionado para os trabalhadores e as suas atitudes ou comportamentos?

Por outro lado, pretende-se averiguar se a satisfação no trabalho tem um impacto positivo nos comportamentos de cidadania organizacional, no compromisso e nos traços de desempenho, se compromisso tem um impacto positivo nos comportamentos de cidadania organizacional e nos traços de desempenho e se os comportamentos de cidadania organizacional têm um impacto positivo nos traços de desempenho. É assim que surge uma segunda questão de menor, mas não pouca, pertinência: quais as relações existentes entre os comportamentos ou atitudes dos trabalhadores?

Por último, pretende-se verificar se o marketing interno é praticado nas instituições de ensino superior, através da avaliação da orientação para o mercado interno, e quais os níveis de satisfação, compromisso, comportamentos de cidadania organizacional e desempenho existentes neste contexto específico, o que se traduz nas seguintes questões: qual o grau de adopção de OMI nas instituições de ensino superior e quais são os níveis de satisfação, compromisso, comportamentos de cidadania organizacional e de desempenho dos docentes?

1.3. Estrutura da dissertação

Esta dissertação está organizada em três partes fundamentais. A primeira baseia-se na revisão da literatura das variáveis em estudo: marketing interno, satisfação no trabalho, compromisso organizacional, comportamentos de cidadania organizacional e desempenho. A segunda parte assenta na apresentação dos resultados empíricos obtidos junto dos docentes das instituições de ensino superior e na sua análise. Por último, na terceira parte são descritas as conclusões, as limitações e algumas perspectivas de investigação.

2. Marketing Interno

“Como as organizações continuam a ajustar-se a um mundo de negócios caracterizado por mudanças contínuas e hiper-competição, apercebem-se de que os empregados - o elemento humano - são mais e mais importantes para alcançar o sucesso financeiro.” (Mohamed, Taylor e Hassan, 2006, p. 523)

Segundo Kotler (1998, p. 27) marketing é definido como *“um processo social e de gestão pelo qual grupos e indivíduos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”*. Esta definição baseia-se nos seguintes conceitos centrais: necessidades, desejos e procura, produtos (sejam bens, serviços ou ideias) valor, custo e satisfação, troca e transacções, relacionamentos e redes, mercados, empresas e consumidores potenciais. De forma a alcançar uma alargada compreensão do conceito de marketing interno (MI), parece relevante definir o conceito de mercado que, segundo Kotler (1998, p. 31) se resume a *“todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo”*.

“De forma a proporcionar os pré-requisitos necessários para a orientação do marketing para o cliente, as reflexões do marketing tradicional devem ser expandidas dos grupos externos para os grupos alvo internos. O marketing interno, então, torna-se um factor crítico de sucesso necessário para a obtenção de empregados orientados para o cliente e motivados para o seu desenvolvimento e para a promoção do seu compromisso para com a empresa” (Stauss e Hoffmann, 2000, p. 141).

O MI evoluiu da ideia de que os empregados representam um mercado interno dentro da organização e este mercado necessita de ser educado e informado acerca da missão da organização, assim como dos benefícios dos seus produtos e serviços e das expectativas dos clientes externos da organização (Gilmore, 2000).

“Os mercados internos são meta-estruturas, ou processos, que transcendem as estruturas comuns” (Halal, 2000, pp. 6). Ao contrário das hierarquias rígidas ou das redes de coordenação central, são economias de mercado interno delineadas para produzir mudanças estruturais de forma rápida e contínua, assim como acontece nos mercados externos. No entanto, nem todas as organizações adoptaram esta ideia. Existem certos princípios que determinam um mercado interno:

1. *Transformar a hierarquia em unidades de empreendimento internas*, que formam os alicerces de um sistema de MI, dado que os trabalhadores passam a ter responsabilidade e controlo relativamente ao seu desempenho. Neste sentido, surgem duas principais forças na organização: todas as unidades têm responsabilidade sobre os resultados e o empreendedorismo criativo é estimulado.
2. *Criar uma infra-estrutura económica para orientar decisões*. Os gestores planeiam e regulam a infra-estrutura da „economia organizacional’ através, por exemplo, de medidas de desempenho, incentivos financeiros ou de uma cultura empreendedora. Esta infra-estrutura irá, então, orientar as decisões através das pressões do mercado. O comportamento do mercado, por sua vez, será monitorizado no que respeita às suas fraquezas ou falhas, e são feitas mudanças correctivas a fim de melhorar o seu desempenho.
3. *Fornecer liderança para criar sinergias colaborativas*, dado que um mercado interno consiste numa comunidade que cria sinergias de colaboração, unifica os diferentes interesses das várias unidades numa estratégia, de forma a alcançar os objectivos da organização (Halal, 2000).

Naturalmente, a substituição de uma estrutura hierárquica por uma estrutura de mercado não assegura uma gestão eficaz. Os mercados internos acarretam os mesmos riscos e desordem presentes num mercado externo, mas uma estrutura hierárquica inibe a liberdade criativa. Sendo assim, o ambiente em que a empresa está envolvida estabelece qual o melhor sistema a utilizar e o sistema adoptado

define o tipo de responsabilidade, o sistema motivacional e a cultura organizacional, que acarretam diferentes vantagens e desvantagens para a organização. Enquanto uma estrutura de mercado se caracteriza por um ambiente turbulento e complexo, pela responsabilidade dos trabalhadores em relação ao seu desempenho, por desafios e recompensas como factores motivacionais e por uma cultura de empreendimento, a estrutura hierárquica é identificada através de um ambiente estável, pelo facto de a responsabilidade pelo desempenho ser da supervisão, pela segurança no trabalho como factor de motivação e por uma cultura que adopta uma lógica de eficiência. Embora a estrutura de mercado se caracterize por desordem e risco, existe uma maior adaptabilidade à mudança e o foco das organizações que adoptam este sistema é o cliente, em conjunto com a inovação. Por seu lado, as estruturas hierárquicas, que possuem como desvantagem a burocracia excessiva, têm maior facilidade em manter a ordem e a equidade (Halal, 2000).

De forma que o MI seja efectivamente operacionalizado como um paradigma de mudança, gestão e implementação de estratégias organizacionais, é necessária uma clarificação ao nível da sua definição. Desta forma, torna-se essencial especificar as actividades que podem ser levadas a cabo para criar MI. A literatura aponta a existência de três fases de desenvolvimento do conceito de MI: fase da satisfação do empregado, fase da orientação para o cliente e fase da gestão da implementação de estratégia.

Na primeira fase, grande parte da investigação focou-se na motivação e satisfação dos empregados, devido ao facto do conceito de MI ter tido origem nos esforços para melhorar a qualidade dos serviços, já que o indivíduo exhibe inconsistências no desempenho da tarefa, o que causa variações no nível de qualidade do serviço prestado. Sendo assim, colocou-se a hipótese de que a satisfação do empregado teria impacto na satisfação do cliente (Ahmed e Rafiq, 2002).

O termo MI foi inicialmente proposto por Berry *et. al.* (1976). Os autores perspectivaram-no como uma área de oportunidade passível de reforçar a capacidade organizacional para dar resposta a uma atitude efectiva de consumismo. O MI tem a função de tornar os produtos disponíveis a nível interno - empregos - que satisfazem as necessidades de um mercado interno - empregados -, de forma a satisfazer, também, as necessidades da organização. A utilização do termo „marketing interno' relaciona-se com o facto de a capacidade da organização para satisfazer as necessidades dos clientes externos estar dependente da capacidade da organização para satisfazer as necessidades dos seus clientes internos.

Embora não tenha sido utilizado directamente, a ideia de MI esteve, também, presente no trabalho de Sasser e Arbeit (1976) que referiram que se o empregador conseguir identificar os valores de troca dos empregados, ou seja, o que o empregado espera do trabalho e o que está disposto a dar para obter o que deseja, poderá oferecer valores apropriados de modo a conseguir que os empregados exibam as respostas desejadas. Os autores referiram, também, que os empregados constituem o principal mercado da organização.

Mais tarde, o termo MI foi utilizado por George (1977), que referiu que um dos factores que as organizações deveriam ter em conta nos seus esforços de planeamento a longo prazo são os empregados e que a utilização da perspectiva de MI permite que os empregados que contactam com os clientes estejam mais satisfeitos e que tenham noção da lógica e dos resultados que advêm da adopção de um comportamento cortês e empático quando contactam com os clientes.

Berry e Parasuraman (1991) acentuaram a ideia de que existe uma ligação entre a satisfação do empregado e a satisfação do cliente externo e que os empregados são os clientes internos da organização. Sendo assim, a qualidade dos empregados influencia a qualidade dos serviços o que, por sua vez, influencia a eficácia do marketing dos serviços. Para praticar marketing dos serviços de forma eficaz, as organizações têm de praticar MI de forma eficaz, já que “*uma organização de*

serviços é definida pela qualidade dos seus serviços” (Berry e Parasuraman, 1991, p. 5). Nesta perspectiva, os autores defendem que “o marketing interno é atrair, desenvolver, motivar e reter empregados qualificados através de produtos de trabalho que satisfaçam as suas necessidades. O marketing interno é a filosofia de tratar os empregados como clientes e é a estratégia de ajustar os produtos de trabalho às necessidades humanas” (Berry e Parasuraman, 1991, p. 151). Embora esta definição seja compacta e, sem dúvida, se foque nos empregados e nas suas necessidades, “soa menos a marketing e mais a algo tirado de um texto de gestão de recursos humanos” (Cahill, 1996, p. 3).

Segundo Ahmed e Rafiq (2002) a perspectiva de Berry e Parasuraman (1991) apresenta um grande número de limitações. Em primeiro lugar, ao contrário do que acontece relativamente ao marketing externo, o „produto’ vendido aos empregados pode não ser desejado pelos mesmos ou pode possuir uma utilidade considerada negativa. Por outro lado, devido à natureza contratual do emprego, os trabalhadores podem ser coagidos a aceitar um produto que não desejam. Damesma forma, o custo financeiro de ter trabalhadores satisfeitos poderá ser elevado. Por último, a noção de „empregados como clientes’ levanta a seguinte questão: as necessidades dos clientes externos têm primazia sobre as necessidades dos empregados?

A definição dada anteriormente coloca as necessidades do empregado em primeiro lugar, o que pode parecer eficaz. No entanto, este princípio inverte um dos princípios fundamentais do marketing que consiste no facto de o cliente externo ter sempre primazia (Ahmed e Rafiq, 2002). Surge, assim, a segunda fase do desenvolvimento do conceito, denominada de „orientação para o cliente’, despoletada por Grönroos (1981, citado por Ahmed e Rafiq, 2002). Este autor verificou que, dado que os empregados que contactam com os clientes acabam por se envolver no que chamou de „marketing interactivo”, é essencial que os primeiros consigam responder às necessidades dos últimos. Grönroos reconheceu que as interações entre comprador e vendedor têm um impacto na compra e na sua

repetição, concedendo oportunidades de marketing à organização. Sendo assim, são necessários empregados orientados para o cliente e orientados para as vendas. Nesta perspectiva, o objecto do MI consiste em alcançar empregados motivados e direccionados para os clientes. Grönroos defende que deve ser criada uma orientação para os clientes através de um processo de influência, em vez desoamente satisfazer e motivar os empregados. Além disso, os serviços eficazes requerem uma coordenação eficaz entre os colaboradores que contactam com os clientes e os colaboradores de apoio. O conceito de MI caracteriza-se, então, como um meio de integrar as diferentes funções que são vitais para as relações dos clientes nas empresas de prestação de serviços.

O acréscimo de técnicas internas de marketing aproxima a definição de Grönroos da definição dada por Berry e Parasuraman, dado que as duas defendem a necessidade de motivar os empregados e defendem o uso de técnicas típicas de marketing para fazê-lo. No entanto, ao contrário de Berry e Parasuraman, Grönroos não adopta a perspectiva de que o empregado deve ser tratado como cliente. Além disso, a conceptualização de Grönroos focaliza-se na criação de uma orientação para o cliente, por parte dos empregados, através de um processo de influência, mais do que da satisfação e motivação dos empregados (Ahmed e Rafiq, 2002).

O início da terceira fase é marcado por um variado número de perspectivas traçadas por autores que começaram a reconhecer o papel do MI como forma de implementar estratégias (Ahmed e Rafiq, 2002). Por exemplo, Glassman e McAfee (1992) argumentam que o pessoal se torna um recurso para a função de marketing sendo que para ligar as funções de marketing e de pessoal as organizações devem seguir sete procedimentos: (a) decidir que empregados contratar, (b) quais as necessidades de formação dos empregados e (c) como os empregados devem ser avaliados e recompensados - função de pessoal -, (d) qual o preço a ser fixado, (e) o que deve salientar a publicidade e a promoção de vendas, (f) onde devem ser vendidos os produtos e, por último, (g) quais as características que os produtos devem ter - função de marketing. De acordo com Ahmed e Rafiq (2002), nesta fase

o papel do MI como ferramenta de implementação torna-se mais explícito. Esta perspectiva parece ter como base o reconhecimento de que para as estratégias serem implementadas de forma mais eficaz, existe a necessidade de ultrapassar conflitos intra-funcionais e de alcançar uma melhor comunicação interna, o que conduz ao pressuposto de que o MI consiste numa ferramenta de implementação de qualquer estratégia organizacional, em qualquer organização, seja de venda de produtos ou de prestação de serviços.

A terceira fase de desenvolvimento do conceito sugere que o propósito das actividades de MI é muito mais amplo do que a motivação dos empregados no sentido de se tornarem conscienciosos em relação aos clientes. O MI pode ser, também, utilizado para motivar os empregados que apoiam os colaboradores que contactam com os clientes, de forma que se comportem de uma maneira que melhore os serviços prestados aos consumidores finais. Tendo estes pontos em consideração, o MI é definido como *“um esforço planeado para ultrapassar a resistência à mudança nas organizações e para alinhar, motivar e integrar empregados através de uma implementação efectiva de estratégias corporativas e funcionais”* (Rafiq e Ahmed, 1993, p. 222). Esta definição incorpora a noção de que qualquer mudança numa estratégia é passível de requerer um esforço de MI, de modo a ultrapassar a inércia organizacional e a motivar os empregados para um comportamento requerido. Ademais, dado que algumas estratégias são passíveis de se estender várias áreas funcionais, poderá ser necessário proceder a uma integração intra-funcional. A definição de MI referida em último lugar parece capaz de resolver estas questões, concedendo menos ênfase ao conceito de empregado como cliente, embora assuma o seu papel central, e mais ênfase às tarefas e actividades que devem ser levadas a cabo para uma implementação eficaz do marketing, de forma a alcançar a satisfação do cliente (Ahmed e Rafiq, 2002).

A partir da literatura existente, Ahmed e Rafiq (2002) propõem um modelo integrador que, para além de abranger os princípios de MI já existentes, inclui outras premissas. O modelo sugere que os antecedentes da satisfação dos

empregados estão relacionados com um treino adequado, discrição do empregado e gestão participativa e que o trabalho necessita de ir ao encontro das necessidades dos empregados. Sendo assim, uma boa comunicação é essencial. Este modelo possui um elevado número de vantagens devido à preocupação com variadas assunções e relações que necessitam de teste empírico, devido à integração dos princípios de Berry e de Grönroos e à capacidade do mesmo para identificar os mecanismos envolvidos na implementação do MI e ao facto de, embora complexo, providenciar uma explicação mais completa do MI. Os princípios deste modelo resumem-se à ligação de um variado número de factores inerentes à área do marketing, nomeadamente a satisfação no trabalho e os seus antecedentes, a qualidade do serviço e a satisfação do cliente, a satisfação e lealdade do cliente e a rentabilidade (Ahmed e Rafiq, 2002).

A partir da análise da literatura mais relevante ao nível conceptual e empírico surgem cinco elementos principais do MI:

1. A motivação e satisfação dos funcionários;
2. A orientação para o cliente e a satisfação do mesmo;
3. Coordenação inter-funcional e integração;
4. Uma abordagem de marketing dos aspectos referidos anteriormente;
5. Implementação de estratégias corporativas específicas ou funcionais. (Rafiq e Ahmed, 2002)

Uma das definições que parece estar mais próxima de satisfazer os critérios acima descritos é a de Rafiq e Ahmed (1993).

Ahmed e Rafiq (2002) descrevem o MI num modelo de marketing *mix* que se desenvolve em três níveis: direcção, trajectória e acção.

1. Direcção: diz respeito ao estabelecimento de uma mudança ou missão e à direcção para a qual os esforços organizacionais serão dirigidos, que é definida pelo produto, o que envolve a avaliação das oportunidades externas e a compreensão das capacidades da organização.

2. Trajectória: requer a especificação do percurso a seguir desde as alternativas colocadas, que devem ser examinadas de forma a identificar possíveis barreiras e formas de as ultrapassar, até à obtenção da mudança ou missão que a organização pretende implementar. Este nível inclui os participantes (grupos de empregados) aos quais se dirige a missão/mudança, que são seleccionados através do processo de segmentação interna, de identificação de necessidades.
3. Acção: diz respeito à transformação de uma determinada opção em cursos de acção e actividades, realizada através do posicionamento interno, ou seja, a criação de um conjunto de acções que permitam ultrapassar barreiras e satisfazer as necessidades dos empregados.

O primeiro e segundo níveis dizem respeito à pesquisa de MI e o terceiro nível relaciona-se, ainda, com quatro elementos do marketing *mix*:

- Processo, relacionado com os participantes, dado que define os mecanismos através dos quais o preço, a promoção e o local são definidos;
- Preço, que consiste no balanço entre a utilidade/valor e o custo para a organização e para o indivíduo;
- Promoção, que consiste nos dispositivos utilizados para aumentar o conhecimento, as competências e a consciência de assuntos estratégicos;
- Local (*place*), que inclui actividades pensadas para influenciar ou ser influenciadas pelo ambiente interno da organização.

De acordo com Grönroos (2000), a noção de MI trouxe três novos aspectos para a gestão de recursos humanos numa empresa:

1. Os empregados aparecem como um primeiro mercado, um mercado interno, para as ofertas da empresa, assim como para os seus programas de marketing externo;
2. Uma perspectiva de marketing interactiva activa, coordenada e orientada para os objectivos, direccionada para os esforços dos trabalhadores, que combina estes esforços internos com a eficácia externa da organização.

3. Ênfase na necessidade de ver as pessoas, funções e departamentos da empresa como clientes internos, para os quais os serviços internos têm de ser fornecidos da mesma forma que são fornecidos para o cliente externo - orientados para o cliente.

Grönroos (2000) sustém que, em princípio, existirão três situações distintas em que o MI é necessário:

1. Quando se pretende criar uma cultura de serviços, ou seja, adoptar a orientação para os serviços e o interesse nos clientes como normas mais importantes na organização;
2. Quando o objectivo é manter a cultura de serviços na organização;
3. Quando são apresentados aos empregados bens e serviços, campanhas e actividades de marketing externo, novas tecnologias, sistemas ou rotinas de processamento de serviços.

(...) O grande propósito do marketing interno é envolver os empregados na missão e na direcção estratégica da organização, ajudá-los a compreender e valorizar os objectivos corporativos” (Gilmore, 2000, pp. 76).

Segundo Ballantyne (2000), o MI consiste numa estratégia para desenvolver relações entre os funcionários dentro dos limites organizacionais, de forma que a sua autonomia e capacidades se combinem e gerem processos de conhecimento que contestem qualquer actividade que necessite de ser modificada e, assim, a qualidade das relações externas melhora. O autor reconhece que, embora esta definição seja válida, é incompleta dado que não explica as forças e fraquezas do conceito ou como o mesmo é posto em prática. Após uma investigação indutiva, em conjunto com uma revisão de literatura, o autor concluiu que a força do MI consistia na sua intenção estratégica, em conjunto com a „vontade’ de alcançar o desígnio a que se propõe, baseando-se, também, na confiança, dado que com o crescimento das interdependências que existem nas relações, vai crescendo o sentido de obrigação para alcançar um objectivo explícito. Como fraqueza do conceito o autor

aponta um conjunto de instrumentos de marketing limitados que mascaram os novos conhecimentos e instrumentos inter-disciplinares que surgem quando existe colaboração dentro da organização.

Em 2003, Ballantyne faz uma nova revisão de literatura e conclui que a definição anteriormente dada por si para o conceito de MI (2000) é fundamentada, propondo cinco proposições para a suportar:

1. O desenvolvimento de relações começa com a troca de valor mútuo entre os participantes;
2. O MI requer um processo de actividades de aprendizagem;
3. O desenvolvimento de relações interfere nas actividades de aprendizagem e na renovação do conhecimento aprendido;
4. A renovação do conhecimento é o propósito do MI;
5. O MI ganha legitimidade através da sua relevância no mercado externo.

Drake, Gulman e Roberts (2005) sustêm que existem dois tipos de MI: um que engloba os processos de partilha de informação em curso e o reconhecimento das contribuições dos empregados e uma iniciativa, a curto prazo, que auxilia no alcance de um objectivo particular. O primeiro tipo de MI descrito consiste na base para uma cultura saudável, na qual o empregado opera tendo em atenção os restantes trabalhadores e o cliente externo. O segundo tipo de MI descreve-se como iniciativas, a curto prazo, tomadas com o objectivo de implementar um novo programa, adaptar à mudança, ultrapassar adversidades, entre outras. Sendo assim, é possível dizer que tudo começa com a cultura, que é o reflexo da filosofia, história e crenças partilhadas de uma organização. A cultura afecta, inevitavelmente, o facto de os empregados aceitarem, ou não, a mudança, por exemplo, o que significa que se existir um desalinhamento com a cultura, os empregados poderão adoptar comportamentos resistentes à mudança. Desta forma, o MI comunica a visão da cultura da organização, auxilia no fortalecimento de uma cultura de marca que seja, já, poderosa e orienta os empregados para um determinado curso de acção. Assim, quando a cultura é comunicada, os empregados

apercebem-se de que os gestores aderem às crenças organizacionais e de que acreditam que os empregados desempenham um papel fundamental na organização.

Segundo Kotler e Armstrong (2006) adoptar MI significa que uma organização prestadora de serviços deve treinar e motivar com eficácia os empregados que contactam com os clientes, assim como todo o pessoal que realiza serviços de apoio, para que trabalhem em equipa, no sentido de satisfazer os clientes. Sendo assim, o MI, direccionado aos trabalhadores como clientes internos, deverá preceder o marketing externo, direccionado aos clientes externos, consumidores de serviços prestados pelos clientes internos.

“A orientação para o mercado interno representa a adaptação da orientação para o mercado para o contexto das trocas entre o empregador e o empregado no mercado interno.” (Lings e Greenley, 2005, p. 290)

A orientação para o mercado consiste na criação de conhecimento de mercado, por parte da organização como um todo, referente às necessidades actuais e futuras dos clientes, na disseminação do conhecimento entre departamentos e na resposta da organização como um todo a este conhecimento. No entanto, os autores afirmam que a orientação para o mercado, embora esteja relacionada com o desempenho da organização, pode não ser a perspectiva mais adequada em condições de competitividade limitada ou em indústrias tecnologicamente turbulentas (Kohli e Jaworski, 1990).

Naudé, Desai e Murphy (2003), sustentam que a medição da orientação para o mercado interno (OMI) consiste na avaliação da medida em que a prática do MI foi alcançada com sucesso numa organização.

Lings e Greenley (2005) desenvolveram um instrumento para proceder à avaliação de OMI. e concluíram que o conceito, embora seja conceptualmente idêntico à orientação para o mercado externo, envolve a criação e disseminação de

conhecimento, as necessidades e desejos dos trabalhadores e o planeamento e implementação de respostas apropriadas a estas necessidades e desejos. Assim sendo, o conceito de OMI é estruturado em cinco factores:

1. Criação de informação formal escrita acerca do mercado interno;
2. Criação de informação formal cara-a-cara acerca do mercado interno;
3. Criação de informação informal cara-a-cara acerca do mercado interno;
4. Disseminação interna de informação;
5. Resposta às necessidades e desejos dos trabalhadores.

Segundo os autores, a OMI tem um impacto significativo (a) na satisfação do cliente, (b) na posição competitiva relativa, (c) no comportamento condescendente, (d) na retenção de trabalhadores e (e) nas atitudes dos trabalhadores.

Gounaris (2006) criou um instrumento para avaliar a OMI nas organizações. O conceito é definido como a medida em que uma organização se compromete a criar valor para os seus trabalhadores através da gestão eficaz das relações entre empregados, supervisores e gestão. O aumento do grau de OMI melhora a estratégia de resposta da organização e, eventualmente, a sua capacidade para satisfazer os clientes de forma consistente, de modo que os lucros e vendas possam aumentar. De acordo com o autor a OMI baseia-se em três aspectos, que se subdividem em várias dimensões: criação de informação de mercado interno - (1) identificação das trocas de valor, (2) consciência das condições do mercado de trabalho, (3) segmentação do mercado interno, (4) segmentação dos alvos internos -, disseminação da informação interna - (5) comunicação entre gestores e empregados, (6) comunicação entre gestores - e resposta à informação interna - (7) descrição do trabalho, (8) sistema de remuneração, (9) preocupação por parte da gestão e (10) formação. Esta abordagem será utilizada para avaliar a OMI no ensino superior.

De acordo com Bowers e Martin (2007), os empregados das organizações de serviços assumem papéis cada vez mais similares aos dos clientes e os clientes cada vez mais

se parecem com os empregados. Sendo assim, as organizações bem sucedidas utilizam as duas abordagens, isto é, tratam os empregados cada vez mais como clientes e os clientes como empregados. Os autores defendem que, ao tratar os empregados como clientes, as organizações devem identificar quais são as necessidades dos mesmos, devem providenciar horários flexíveis, benefícios e responsabilidades alargadas, basear as compensações no desempenho, providenciar o amplo reconhecimento dos empregados que se salientam e utilizar técnicas de comunicação de marketing para motivar os trabalhadores que contactam com os clientes. No sentido de tratar os clientes como empregados, é necessário que as organizações definam a medida em que os clientes podem executar o trabalho por si mesmos, em que podem ajudar os outros e envolver-se na promoção da organização, que eduquem/treinem os clientes e que forneçam recompensas e incentivos aos bons clientes.

Segundo Grönroos (2000), a gestão das atitudes aparece como factor essencial para a eficácia do processo de MI, dado que as atitudes dos empregados e a sua motivação para a orientação para o cliente e para os serviços têm de ser geridas. Normalmente, esta é a parte predominante do MI de uma organização que se esforça por desenvolver uma vantagem competitiva através da prossecução de uma estratégia de serviços. A gestão da comunicação assume-se como outro factor de extrema importância no MI, já que os trabalhadores necessitam de informação de modo a desempenhar as suas tarefas como líderes e gestores e como prestadores de serviços para o cliente externo e interno. É necessário haver informação acerca das rotinas de trabalho, das características do serviço, entre outras. Da mesma forma, é necessário que o trabalhador comunique com a gestão acerca das suas necessidades, das suas opiniões acerca de como melhorar o desempenho, assim como das suas descobertas relativamente ao que o cliente quer /deseja. A gestão das atitudes aparece, assim, como um processo contínuo, enquanto a gestão da comunicação se assume como um processo descontínuo. No entanto, os dois processos estão interligados, sendo que as tarefas dos líderes, dos gestores e dos supervisores incluem ambos os processos, como partes do MI frequentemente

inseparáveis.

Grónroos (2000) defende que existem três pré-requisitos que devem ser cumpridos de forma que o MI seja bem sucedido:

1. O MI tem de ser considerado como uma parte integrante da gestão estratégica da organização;
2. O processo de MI não deve ser contrabalançado pela estrutura organizacional de uma organização ou pela falta de apoio por parte da gestão;
3. A gestão de topo deve manifestar um apoio activo constante em prol do processo de MI.

De acordo com a perspectiva de Grónroos (2000), de modo que seja bem sucedido, o MI deve começar com a gestão de topo, seguido da gestão intermediária e da supervisão, que devem aceitar e manter-se fiéis ao seu papel no processo. Só assim será possível que os esforços de marketing dirigidos para os trabalhadores de contacto e de apoio sejam bem sucedidos. Finalmente, todas as categorias de empregados devem envolver-se no processo, incluindo os trabalhadores de contacto. Estes trabalhadores formam um mercado alvo natural devido à proximidade que têm com o cliente externo e contribuem para o processo de marketing interactivo, embora frequentemente dependam do apoio dos outrosempregados e departamentos. Os outros empregados devem envolver-se no processo de MI dado que influenciam indirectamente o serviço recebido pelos clientes externos, já que a habilidade dos trabalhadores de contacto para desempenhar as suas tarefas de MI depende muito da orientação para os serviços por parte dos trabalhadores de apoio. Sendo assim, estes últimos trabalhadores deverão adoptar uma orientação para o cliente quando assistem os clientes internos, ou seja, os trabalhadores que contactam com os clientes externos, assumindo um papel de „*marketers em part-time*’ e devendo, portanto, ser incluídos na audiência alvo dos programas de MI. Em suma, e tendo em consideração que uma mesma pessoa poderá ocupar diferentes posições numa organização, os quatro principais grupos alvo do MI são:

1. A gestão de topo;
2. A gestão intermédia e a supervisão;
3. Os trabalhadores que contactam com o clientes externos;
4. Os trabalhadores de apoio.

Drake, Gulman e Roberts (2005) defendem que o MI consiste numa estratégia de marketing a longo prazo, tendo em vista estabelecer uma ligação profunda e genuína entre a organização e o empregado. Neste sentido, existem alguns factores como a comunicação, o encorajamento, reconhecimento e a formação que permitem praticar M. I. de forma eficaz. Sendo assim, propõem que o MI pode ajudar a criar empregados motivados, que façam sugestões, que apoiem e motivem os colegas, apreciem o seu trabalho e atraiam confiança, através da prática de quatro tipos de comportamentos, denominados e comportamentos “E”: *engaging* (comprometer), *enabling* (habilitar), *empowerment* (capacitar) e *ensuring* (assegurar). No que respeita ao compromisso, os autores defendem que os empregados devem ser envolvidos na criação e na forma de execução da marca da organização, o que permite alcançar uma marca diferente, especial e valorizada pelos empregados e pelos clientes externos. O sentimento de compromisso para com a organização e para com o trabalho irá, naturalmente, reflectir-se na qualidade da interacção com o cliente externo, nos produtos e serviços criados ou em qualquer outra tarefa realizada. Relativamente à habilitação dos empregados, é importante a criação de um ambiente de apoio, em conjunto com a disponibilização de ferramentas e direcções a seguir, permitindo que estes compreendam que possuem poder para tornar realidade a visão da organização. Esta deverá transmitir regras que definam o que é esperado dos funcionários, mas apenas com o propósito de guiar a actuação do trabalhador. A formação aparece como uma forma de habilitar para a acção, assim como o bom ambiente no trabalho. Empregados habilitados possuem os recursos e informação que permitem providenciar uma maior qualidade na prestação de serviços e na criação de produtos, assim como auxiliar no desenvolvimento da organização. Em terceiro lugar, a capacitação do empregado diz respeito à autonomia e flexibilidade concedida pela organização

para a resolução de problemas, que pode incluir a tomada de decisões envolvendo riscos ou o envolvimento do funcionário em todos os níveis de tomada de decisão, por exemplo. Funcionários capacitados gostam do trabalho que realizam e, portanto, terão tendência a ter um desempenho bem sucedido. Por último, „assegurar o empregado' relaciona-se com a medição do sucesso, a concessão de orientações claras, de recompensas e reconhecimento apropriados. Deve ser tido em consideração que nem todos os empregados contactam directamente com o cliente mas que todos contribuem.

Tendo em conta que o MI ocorre no interior do ambiente organizacional, a natureza das inter-relações e interacções organizacionais devem ser identificadas (Gilmore, 2000). As organizações consistem em redes de grupos que interagem e colaboram, o que resulta na descoberta e circulação de novo conhecimento (Ballantyne, 2000) e, sendo assim, importa referir as barreiras mais comuns ao desenvolvimento e manutenção de um MI eficaz dentro de uma organização:

1. Resistência à mudança: pode dever-se, por exemplo, a uma relutância por parte da gestão e dos empregados para considerar novas ideias, sendo que os gestores de topo podem sentir que o seu poder está em risco e, a nível geral, cria-se um clima de incerteza;
2. Conflitos inter-funcionais: em muitas organizações os conflitos funcionais devem-se ao facto de uma função não reconhecer que uma outra função tem diferentes perspectivas a nível de prioridades, o que pode acarretar uma grande discordância a nível interno e, assim, um desempenho ineficaz;
3. Conflitos intra-funcionais: ocorrem quando os objectivos organizacionais e departamentais são muito diferentes dos objectivos individuais e pessoais, o que pode conduzir, por exemplo, a uma elevada competitividade e a uma fraca comunicação internas, que interferem, naturalmente, com a eficácia da organização.
4. Falta de responsabilidade individual: manifesta-se quando é necessária uma acção mas a gestão não pode ou não quer actuar de forma decisiva ou tomar novas decisões. (Gilmore, 2000)

Varey (2000) afirma que não faz sentido tratar o MI como uma abordagem especializada funcional dado que, actualmente, o conceito representa a convergência de várias tecnologias de gestão separadas, como o desenvolvimento dos recursos humanos, as relações dos trabalhadores, a qualidade da gestão, as comunicações corporativas e o macro-marketing. Existe um reconhecimento crescente de que a gestão eficaz de uma organização requer uma integração destas especializações funcionais e de que a gestão é um processo contínuo e complexo, que não pode ser visto como uma sequência de passos ou funções descontínuas. No entanto, existe pouca a base empírica acerca da noção de MI como um conceito de gestão de mudança. Na tentativa de perspectivar o MI como um paradigma construtivista social, o autor argumenta que é necessário criar uma teoria de comunicação da gestão ou de comunicação corporativa, já que a interacção não é mais a expressão e transmissão de conhecimento - um processo de informação - e sim a construção e negociação do significado - um processo comunicacional.

3. Satisfação no trabalho

“Existem poucos, se é que existe algum, conceitos mais centrais para a psicologia organizacional do que a satisfação no trabalho.” (Judge et. al., 2001, p. 25)

A satisfação no trabalho começou a reunir o interesse dos teóricos, investigadores e gestores desde a altura em que o modelo *Taylorista* da organização do trabalho foi posto em causa e se passou a valorizar o factor humano na empresa (Vala, Monteiro, Lima e Caetano, 1995).

Como consequência do Movimento das Relações Humanas, generalizou-se a ideia de que a satisfação dos trabalhadores contribui para uma maior produtividade, o que pode, ou não, acontecer (Pereira, 1999).

A partir de então, esta variável tem sido considerada muito importante devido à associação, explícita ou implícita, que é feita com a produtividade da empresa e com a realização pessoal dos empregados, apesar de nenhuma destas duas relações causais estar provada empiricamente (Vala, Monteiro, Lima e Caetano, 1995).

A satisfação tem sido uma variável que origina confusão e controvérsia (Staw, 1986), sendo caracterizada como uma *“reação emocional complexa ao trabalho”* (Locke, 1968, p. 9) ou como uma atitude (Saari e Judge, 2004).

De qualquer forma, a satisfação consiste num estado emocional positivo ou numa atitude positiva face ao trabalho e às experiências que decorrem no contexto de trabalho (Vala, Monteiro, Lima e Caetano, 1995).

No sentido de caracterizar e explicar a satisfação no trabalho, surgem várias teorias, que se categorizam de acordo com as duas perspectivas referidas anteriormente: satisfação como estado emocional, sentimentos ou respostas afectivas, e satisfação como atitude generalizada em relação ao trabalho, ou seja,

no contexto das atitudes no trabalho. Subsistem, ainda, duas dimensões distintas da satisfação: a abordagem global, que se baseia na atitude em relação ao trabalho em geral, não sendo resultado do somatório de diferentes aspectos do trabalho, mas dependendo deles, e a abordagem multidimensional, que se descreve como a satisfação que reverte de um conjunto de factores associados ao trabalho, sendo possível medir a satisfação relativamente a cada um deles (Alcobia, 2001).

As teorias da satisfação podem, ainda, dividir-se de acordo com a seguinte classificação: (1) teorias situacionais, que sustentam que a satisfação resulta da natureza do trabalho ou de factores ambientais, (2) teorias disposicionais, segundo as quais a satisfação resulta de factores pessoais e de personalidade e (3) teorias interactivas, que propõem que a satisfação no trabalho resulta da interacção entre factores de personalidade e factores inerentes à situação. As teorias disposicionais são aquelas que constituem a literatura mais recente mas também a menos desenvolvida. No entanto, as diferenças individuais têm sido consideradas desde que o conceito começou a ser investigado (Judge *et. al.*, 2001).

Herzberg (1959, citado por Herzberg, 1965) defende a perspectiva de motivação-higiene, segundo a qual a satisfação e a insatisfação - factores de motivação - são dois conceitos opostos mas que actuam paralelamente, sendo que o oposto de satisfação é a não satisfação e o oposto da insatisfação é a não satisfação. Nesta perspectiva, a satisfação e a não satisfação no trabalho são determinadas pelos sentimentos que o indivíduo tem acerca do conteúdo do seu trabalho. Por outro lado, a insatisfação e a não insatisfação relacionam-se com os sentimentos que o indivíduo tem em relação ao contexto ou ambiente de trabalho no qual as suas tarefas são executadas.

O modelo das características de função foi proposto por Hackman e Oldham (1976) para medir três classes de variáveis: características objectivas do trabalho, estados psicológicos mediadores e necessidades individuais de crescimento. De acordo com o modelo, as características centrais de cada tarefa como a variedade de

competências, a identidade das tarefas e o significado das tarefas, a autonomia, o grau de informação fornecido ao trabalhador acerca do seu desempenho, ou seja, o *feedback*, influenciam os estados psicológicos do indivíduo. As características da função e a satisfação são, também, moderadas pelas necessidades de crescimento do trabalhador. O modelo pode ser utilizado como base conceptual para identificar o potencial de motivação de um trabalho, a disponibilidade dos empregados para responder de forma positiva ao enriquecimento do trabalho e para redesenhar características específicas de trabalhos que necessitem de ser modificadas. Judge *et. al.* (2001) atestam que, nesta perspectiva, os trabalhos que contêm características intrinsecamente motivadoras irão conduzir a níveis mais elevados de satisfação e, até, a um melhor desempenho. No entanto, deve ser tido em conta que os indivíduos que pretendem maiores desafios e que revelam um maior interesse pelo trabalho estão, naturalmente, mais motivados e satisfeitos (Hackman e Oldham, 1976). Será esta a perspectiva utilizada na avaliação da satisfação no trabalho.

A teoria da adaptação ao trabalho, baseada no conceito de discrepância, defende que a satisfação é um estado fundamentado nos processos intra-pessoais. Segundo esta perspectiva, que tem por base a interacção entre o indivíduo e o ambiente de trabalho, os sujeitos procuram desenvolver e conservar uma correspondência com o ambiente de trabalho, de modo contínuo e dinâmico, designado por „adaptação ao trabalho“. A interacção entre o indivíduo - necessidades e competências - e o ambiente - requisitos das tarefas e reforços - resulta na satisfação do indivíduo ou na satisfação da organização com o indivíduo. Estes resultados têm como consequência o tempo de permanência na organização (*tenure*) (Dawis, 1980).

O modelo da satisfação das facetas (Lawler, 1969, 1976, citado por Alcobia, 2001) sustenta que a satisfação advém do grau de discrepância entre o que o trabalhador considera que deverá receber e o que efectivamente recebe. Esta comparação é efectuada através de dois processos distintos: a comparação intra-pessoal, ou seja, das suas qualificações, contribuições e das exigências da função, e a comparação

interpessoal, ou seja, a percepção da relação entre as contribuições e resultados de trabalhadores de referência para o indivíduo. Ao comparar a percepção de quantidade que devia ser recebida com a percepção de quantidade recebida acontece uma de três situações: satisfação, insatisfação ou sentimento de culpa. Quando a quantidade que deveria ser recebida é menor do que a quantidade recebida existe uma situação de iniquidade.

A teoria do grupo de referência social, baseada nas discrepâncias inter-pessoais, considera que a satisfação do trabalhador está relacionada com o seu grupo de pertença, sendo que é neste espaço que o indivíduo encontra as normas que lhe permitem construir uma ideia daquilo que o rodeia. Sendo assim, as características de trabalho, ao serem conciliáveis com as normas desse grupo, facultam o desenvolvimento de atitudes mais favoráveis face ao trabalho, contribuindo para o aumento da satisfação (Korman, 1978, citado por Alcobia, 2001).

A teoria do processamento social suporta que a informação que o sujeito percebe, oriunda do seu ambiente de pertença, e o processo de influência social actuam no sistema de formação de atitudes e no aparecimento de necessidades individuais. Esta perspectiva enfatiza os efeitos do contexto e das consequências das escolhas passadas. Quando um indivíduo desenvolve proposições acerca de atitudes ou necessidades utiliza a informação social, ou seja, aquela referente aos comportamentos passados e ao que os outros pensam. Este processo é, também, afectado pelos processos de compromisso, pela saliência e relevância da informação e pela necessidade de desenvolver racionalizações acerca de acções que sejam socialmente aceites e legitimadas. Neste contexto, tanto as atitudes como as caracterizações dos trabalhos são influenciadas pela informação social (Salancik e Pfeffer, 1978).

A teoria dos eventos situacionais (Quarstein, McAfee e Glassman, 1992, citados por Alcobia, 2001) sustenta que a satisfação no trabalho resulta de dois factores: as características situacionais, que dizem respeito a dimensões do trabalho e que

podem ser analisadas pelo indivíduo antes de iniciar o desempenho da função (por exemplo, o salário, as condições de trabalho e a formação), e os eventos situacionais, que se analisam logo após o começo do desempenho das funções, sejam favoráveis ou desfavoráveis ao indivíduo. Os autores concluíram que, embora as características do trabalho se mantenham relativamente estáveis ao longo do tempo, os eventos situacionais são próprios de cada situação. Por outro lado, o indivíduo tem dificuldade em controlar as respostas emocionais aos eventos situacionais, devido à sua especificidade. Desta forma, explica-se a razão pela qual alguns trabalhadores que escolhem funções com características favoráveis manifestam uma baixa satisfação no trabalho.

O modelo dinâmico da satisfação (Bruggeman, Groskurth e Ulich, 1975, citados por Bussing *et. al.*, 1999), baseado na concepção dinâmica da satisfação no trabalho, perspectiva a satisfação como um resultado do processo de interação entre o indivíduo e a sua condição de trabalho. Assim, a satisfação é tanto maior quanto maior for o poder que a pessoa tem para controlar a sua situação de trabalho. Neste modelo coexistem seis tipos de satisfação: satisfação progressiva, estabilizada, resignada, insatisfação construtiva, estável e, por último, pseudo- satisfação.

O modelo integrativo de Cornell, elaborado por Hulin, Roznowski e Hachiya em 1985 e desenvolvido, depois, por Hulin em 1991, consiste numa tentativa de integrar algumas teorias acerca da formação das atitudes. De acordo com este modelo, a satisfação é a função do balanço entre os *inputs* do cargo - o que o indivíduo dá à função que executa, como a formação, tempo ou esforço - e os resultados (*outputs*) da função que executa - como o salário, as condições de trabalho e os factores intrínsecos. Quanto mais resultados forem obtidos relativamente aos *inputs* investidos, mais elevada será a satisfação no trabalho, e vice-versa. O modelo propõe, também, que o quadro de referência do indivíduo, representante das suas experiências passadas com determinados resultados, influencia a forma como o mesmo vê os resultados recebidos, o que significa que quanto menos, ou quanto

menos valorizados, forem os resultados recebidos, e à medida que as oportunidades de emprego vão diminuindo, os mesmos resultados por *input* irão diminuir a satisfação no trabalho (Judge *et. al.* 2001).

Segundo a teoria do valor percebido de Locke (1969, 1984, citado por Alcobia, 2001), os valores do indivíduo determinam o que os satisfaz no trabalho, o que significa que apenas os valores de trabalho que não tenham sido realizados e que sejam valorizados pelo indivíduo podem causar insatisfação. Deste modo, a teoria prevê que as discrepâncias entre o que é desejado e recebido apenas são insatisfatórias se a faceta do trabalho for importante para o indivíduo. Existem três factores fundamentais que contribuem para a clarificação do processo de discrepância: a satisfação com as dimensões do trabalho, a descrição das dimensões do trabalho e, por último, a relevância destas dimensões. De acordo com Judge *et. al.* (2001), um dos problemas desta teoria é o facto de, na prática, existir uma grande dificuldade para distinguir entre o que se deseja e o que se considera importante, embora teoricamente estes conceitos possam ser separados. No entanto, a teoria foi apoiada por uma investigação posterior, que levou à conclusão de que a importância das facetas modera a relação entre a quantidade das facetas e a satisfação com as facetas, mas não modera a relação entre a satisfação com as facetas e a satisfação global, facto que Locke previram na sua teoria, argumentando que a pontuação da satisfação com as facetas está implicitamente „medida’ pela importância das facetas (Rice e McFarlin, 1992).

A teoria do equilíbrio sustém que cada trabalhador tem um nível típico ou característico de satisfação no trabalho, denominado de estado estacionário ou de equilíbrio. No entanto, existem diferentes factores situacionais que podem, temporariamente, deslocar um trabalhador deste estado de equilíbrio (Kanter, 1977, citado por George e Jones, 1999).

Num estudo levado a cabo por Vala, Monteiro, Lima e Caetano (1995), em que os sujeitos eram técnicos de uma mesma empresa, testaram-se diferentes modelos

relativos à satisfação, e concluiu-se que a abordagem que, estatisticamente, dá mais conta das respostas relativas à satisfação organizacional, é o modelo da realização de expectativas, que assenta na percepção individual da distância entre os objectivos e os valores pessoais e a resposta da organização a estes objectivos.

Na tentativa de explicar como se pode gerir uma organização de forma que os empregados possam ter atitudes estáveis e um elevado desempenho e satisfazendo, assim, tanto os empregados como os gestores, Staw (1986) propõe três sistemas para a mudança organizacional que, em princípio, não devem ser utilizados em conjunto:

1. O sistema orientado para o indivíduo, baseado no tipo tradicional de gestão, que se serviria das seguintes técnicas:
 - Utilização de recompensas extrínsecas;
 - Definição de objectivos realistas e desafiantes;
 - Avaliação do desempenho dos trabalhadores de forma precisa e *feedback*;
 - Promoção através das competências e do desempenho;
 - Aumento dos níveis da competência através da formação e desenvolvimento;
 - Enriquecimento do trabalho através do aumento da responsabilidade, da variedade e do significado.

Todas as técnicas descritas são passíveis de promover tanto a satisfação como o desempenho. O princípio consiste em estruturar o trabalho e/ou o sistema de remunerações de forma que o desempenho elevado seja extrinsecamente ou intrinsecamente compensatório para o indivíduo, criando uma situação em que o desempenho elevado contribua para a satisfação.

2. O sistema orientado para o grupo, segundo o qual a participação num grupo é tão importante que os grupos seriam capazes de controlar tanto a satisfação como o desempenho. Este sistema caracterizar-se-ia pelos seguintes aspectos:
 - Organizar o trabalho em grupos intactos;

- Encarregar os grupos do processo de selecção, da formação e da recompensa dos membros;
- Utilizar os grupos para fazer cumprir normas, através do envolvimento dos mesmos em interacções dentro e fora do local de trabalho;
- Distribuir recursos dentro do grupo, e não individualmente;
- Permitir, e talvez até promover, a rivalidade entre grupos de forma a criar solidariedade dentro dos grupos.

Os sistemas orientados para o grupo são de difícil controlo para os trabalhadores que se encontram nos níveis mais elevados de gestão mas podem ser muito envolventes e eficazes.

3. Os sistemas orientados para a organização, cujo objectivo seria providenciar condições de trabalho e, assim, a satisfação dos indivíduos teria origem na contribuição dos indivíduos para o bem-estar da organização. Se os trabalhadores se sentirem identificados com a organização como um todo, então o desempenho organizacional poderia actuar como uma recompensa intrínseca. Por outro lado, se este nível elevado de identificação não existisse, a associação do indivíduo com uma organização de elevado desempenho actuaria como uma recompensa externa, dado que estas organizações proporcionam boas oportunidades em termos de salários e promoções. As características deste tipo de sistema seriam:

- A socialização com a organização de forma a compreender se o indivíduo se identifica com a mesma como um todo;
- Rotação do trabalho dentro da organização de modo que a lealdade não se limite apenas a uma unidade de trabalho;
- Longos períodos de formação para o desenvolvimento de competências específicas para a organização, que não sejam transmissíveis para outras organizações da mesma actividade, de forma a comprometer os trabalhadores com a organização;
- Empregos a longo prazo ou protegidos com o intuito conseguir a lealdade dos trabalhadores;
- Processos descentralizados;

- Poucas diferenças entre empregados em termos de estatuto, de modo a desincentivar a dissensão e o separatismo;
- Educação económica e partilha de informação acerca de produtos, condições financeiras e estratégias da organização;
- Associação entre as recompensas individuais e o desempenho organizacional através de várias formas de participação nos lucros ou de bónus.

Ao decidir qual dos sistemas a utilizar, devem ser pesados os custos e as vantagens de cada um.

Devido às múltiplas perspectivas existentes acerca do conceito de satisfação, os investigadores encontraram um conjunto de variáveis que consideram pertinentes como determinantes da satisfação: as características do trabalho (Thomas, Buboltz e Winkelspecht, 2004), o sexo e a autonomia (Weaver, 1978), o nível salarial (Judge *et. al.*, 2010) e o compromisso (Markovitz, Davis e Van Dick, 2007) que apresentam uma relação positiva com a satisfação; os valores intrínsecos e extrínsecos relativos ao trabalho (Hegney, Plank e Parker, 2006) e a qualidade das relações interpessoais (formais e informais) (Pereira, 1999). A satisfação com os sistemas de avaliação de desempenho, ou seja, a satisfação com a justiça processual e distributiva, assim como a satisfação com o supervisor, são factores que se correlacionam positivamente com a satisfação (Ellickson, 2002). O compromisso afectivo, a informação organizacional (Addae e Parboteeah, 2006) e a justiça processual (Kumar, Bakhshi e Rani, 2009) são variáveis que apresentam uma correlação positiva com a satisfação no trabalho. O'Reilley, Caldwell, Chatman (1991) concluíram que os indivíduos que melhor executam as suas funções e, conseqüentemente, recebem recompensas adequadas, apresentam níveis de satisfação elevados. O envolvimento organizacional tem uma relação positiva com a satisfação com a carreira (Romzek, 1989) e o salário real/efectivo influencia a satisfação com o salário (Porter e Lawler, 1966), assim como o nível/escalão salarial que, quando é elevado, conduz a uma maior satisfação com o salário e a

percepção de equidade, sendo que quando existe eleva a satisfação e quando não existe diminui a satisfação com o salário (Sweeney, 1990).

Em relação às consequências da satisfação, os investigadores encontraram, também, algumas de grande importância, como o desempenho, que apresenta uma relação positiva com esta variável (Lawler e Porter, 1967). Por outro lado, existe uma correlação negativa com o absentismo (Scott e Taylor, 1985) e com o *turnover* (Jex e Gudanovsky, 1992). A exaustão emocional apresenta uma correlação negativa com a satisfação e a realização pessoal apresenta uma correlação positiva com a satisfação intrínseca (Brewer e Clippard, 2002). No que respeita aos comportamentos de cidadania organizacional, verifica-se que a exibição dos mesmos aumenta nas pessoas satisfeitas com o seu trabalho (González e Garazo, 2006). Segundo Malhotra e Mukherjee (2004), a satisfação influencia, também, a qualidade dos serviços prestados.

4. Compromisso Organizacional

“O interesse no compromisso organizacional não é recente. Várias décadas de investigação têm sido dedicadas a esta área. As razões que podem explicar este facto são as características dos mercados e as organizações de hoje.” (González e Guillén, 2008)

“O compromisso organizacional é reconhecido como um factor chave nas relações no trabalho.” (Mohamed, Taylor, Hassan, 2006)

Porter *et. al.* (1974) definiram compromisso através da identificação de três dimensões:

1. Uma forte crença e aceitação relativamente aos objectivos e valores da organização;
2. Complacência para exercer um esforço considerável pela organização;
3. Um forte desejo de permanecer na organização.

Os autores utilizam uma definição que perspectiva o conceito de compromisso para com a organização como um todo.

De acordo com Steers (1977), o compromisso organizacional pode ser definido como a força da identificação do indivíduo com o envolvimento numa determinada organização.

O conceito de compromisso organizacional refere-se a reacções afectivas a características da organização empregadora. Relaciona-se com sentimentos de ligação do trabalhador aos objectivos e valores da organização, com o papel que adopta em relação aos mesmos e com a ligação com a organização com o objectivo de a beneficiar, e não apenas pelo seu valor instrumental. Sendo um resultado positivo da experiência de trabalho de qualidade, o conceito pode ser considerado como um factor que contribui para o bem-estar no trabalho (Cook e Wall, 1980). Os autores adoptaram a perspectiva de outro autor (Buchanan, 1974, citado por Cook e

Wall, 1980), segundo a qual o compromisso é constituído por três componentes: identificação - orgulho na organização, ou a internalização dos objectivos e valores da organização -, envolvimento - absorção psicológica das actividades inerentes ao papel - e lealdade - afeição por e ligação à organização ou sentimento de pertença manifestado pela vontade de permanecer na mesma. Os autores redefiniram envolvimento como a vontade de investir esforço pessoal como membro da organização, para o bem da mesma. Será esta a perspectiva utilizada na presente investigação.

O modelo do processo do compromisso criado por Staw (1981) sustém que existem quatro determinantes do compromisso: motivação para justificar decisões prévias, normas para a consistência, probabilidade de resultados futuros e valor dos resultados futuros. Estes determinantes conduzirão à racionalidade retrospectiva, à racionalidade prospectiva, e à modelagem comportamental. Sendo assim, as decisões de compromisso consistem num conjunto de resultados determinados por uma dada escolha, pelas consequências de uma única decisão que tenha implicações em eventos passados ou pelas consequências de uma decisão que venha a ter implicações no futuro. Deste modo, as decisões relativas ao compromisso podem ser determinadas tanto pelo desejo de rectificar resultados passados como para obter resultados futuros.

De acordo com Scholl (1981) o compromisso consiste numa força que mantém a direcção comportamental quando as condições de expectativa/equidade não são correspondidas. Esta definição sustém que um elevado compromisso se caracteriza por elevados investimentos, pela elevada reciprocidade, pela elevada necessidade de alternativas ou por uma elevada identificação.

Wiener (1982) definiu compromisso como a totalidade de pressões normativas internalizadas para actuar com o intuito de ir ao encontro dos interesses da organização. A identificação organizacional e os valores generalizados de lealdade e dever são identificados como os determinantes imediatos do compromisso, o que

significa que este pode ser influenciado tanto por predisposições pessoais como por intervenções organizacionais. Sendo assim, e como foi referido, o comportamento no trabalho pode ser determinado por pressões normativas que, quando internalizadas e estabilizadas exercem uma influência estável de longo prazo no comportamento, independentemente das circunstâncias situacionais e das recompensas ou punições.

O compromisso organizacional pode, também, ser compreendido como um conjunto de compromissos relativamente a vários grupos integrantes da organização. Estas múltiplas identificações reflectem uma ligação complexa, e por vezes problemática, com a organização, que não é evidente nas perspectivas globais do compromisso (Reichers, 1985).

Segundo Darden, Hampton e Howell (1989) existem três factores que podem aumentar o nível de compromisso dos trabalhadores, especificamente aqueles que contactam com os clientes:

1. Tornar conhecida e visível a sua identificação com a carreira/organização, sendo que esta deverá ser relativamente irrevogável ou imutável;
2. Criar e manter várias redes de relações entre os trabalhadores através, por exemplo, do conceito de „equipa”;
3. Certificar que o indivíduo assume responsabilidade pelo seu comportamento.

A partir das definições de compromisso dadas previamente na literatura Allen e Meyer (1990) criaram um modelo de compromisso, que perspectiva o conceito em três componentes:

1. Afectiva, que consiste na ligação, identificação e envolvimento com a organização.
2. Continuada, referente ao compromisso baseado nos custos que o indivíduo associa à saída da organização.
3. Normativa, relativa aos sentimentos de obrigação de permanecer na organização.

Os autores defendem que, embora conceptualmente diferentes, o compromisso normativo e o compromisso continuado parecem estar ligados de alguma forma. Mais tarde, Meyer *et. al.* (2002) testaram o modelo e concluíram que existe uma elevada correlação entre compromisso afectivo e compromisso normativo. No entanto, a força desta relação difere consoante o instrumento utilizado para a medir.

De acordo com Becker e Billings (1992), o foco do compromisso são os indivíduos e grupos aos quais o trabalhador está ligado, e as bases do compromisso são os motivos inerentes a estas ligações. Surgem, assim, quatro perfis de trabalhadores:

(1) aqueles comprometidos a nível local (funcionários que estão ligados ao seu supervisor e a um grupo de trabalho), (2) aqueles comprometidos a nível mundial (que estão ligados à gestão de topo e à organização), (3) os comprometidos (que estão ligados tanto ao foco local como ao foco global) e (4) os não comprometidos (que estão não estão ligados ao foco local nem ao foco global).

Meyer e Smith (2000) definem compromisso normativo como a obrigação de permanecer na organização, o que vai de encontro à definição de Meyer e Allen (1990).

De acordo com Meyer e Herscovitch (2001), os trabalhadores podem desenvolver vários compromissos relevantes para o trabalho, e o compromisso em si é um conceito multidimensional. No entanto, há, ainda, desacordo relativamente à definição deste conceito, acerca das dimensões que o constituem, da forma como se desenvolve e como afecta o comportamento. Os autores propõem, então, um modelo geral de compromisso na tentativa de suprir estas necessidades, com base nas seguintes proposições:

1. O compromisso é uma força que liga um indivíduo a um curso de acção de relevância para um determinado alvo;
2. O compromisso pode ser acompanhado por diferentes mentalidades que desempenham um papel na formação do comportamento.

Segundo Meyer e Herscovitch (2001), as definições de compromisso apresentadas na literatura têm dois aspectos em comum:

1. O compromisso consiste numa força de ligação - um estado psicológico ou atitude;
2. O compromisso determina uma direcção a nível comportamental.

Abbot *et. al.* (2005) defendem que o indivíduo constrói compromisso afectivo e normativo ligando os seus valores aos valores percebidos da organização onde trabalha, o que é mais provável que aconteça quando os valores da organização se relacionam com *clusters* pro-sociais. O compromisso continuado parece operar de forma diferente dos outros tipos de compromisso, o que causa dúvidas acerca do estado do compromisso continuado dentro do conceito de compromisso nas organizações.

O compromisso organizacional reflecte a extensão com que um indivíduo se identifica com uma organização e está comprometido com os seus objectivos. Quanto mais elevado for o compromisso, maior facilidade poderá haver no alcance de uma produtividade mais elevada (Kinicki e Kreitner, 2006).

Segundo Markovitz, Davis e Van Dick (2007), o compromisso normativo diz respeito à lealdade do trabalhador para com a organização, o compromisso afectivo está relacionado com a identificação do trabalhador com a organização, enquanto o compromisso continuado se relaciona com o envolvimento com o trabalho. Os autores defendem, ainda, que o compromisso deve ser considerado como um todo, independentemente da expressão utilizada para o definir e que a sua componente afectiva tem um impacto na produção de atitudes/comportamentos positivos relacionados com o trabalho.

De acordo com González e Guillen (2008), o compromisso consiste numa ligação ou laço com origem numa decisão voluntária pessoal, baseada na racionalidade

deliberada, na tendência afectiva e no julgamento moral, que conduzem a um nível maior ou menor de identificação e envolvimento com a organização e que é observável através do esforço exercido no sentido de alcançar os objectivos organizacionais. Os autores argumentam que a conceptualização e medição do compromisso envolvem diferentes dimensões, que incluem aspectos económicos, afectivos e morais. Neste sentido, utilizam a perspectiva de Aristóteles, que distingue entre os bens humanos úteis, agradáveis e morais, na tentativa de formar um novo quadro teórico para o conceito de compromisso. Sendo assim, propõem que o compromisso afectivo diz respeito a emoções ou tendências (desejos e impulsos), enquanto o compromisso normativo corresponde a tendências racionais. Esta perspectiva sustém que ambas as dimensões estão presentes na acção humana e podem ser distinguidas mas não separadas, o que vai de encontro às proposições de Markovitz, Davis e Dick (2007). De acordo com a literatura, o compromisso normativo reduz a ética a julgamentos morais acerca de normas. Os autores propõem, assim, que o compromisso normativo deve ser denominado de „compromisso moral', que inclui julgamentos éticos e boas práticas morais, alargando a sua conceptualização.

Randall (1987, p. 466) afirmou que *“baixos níveis de compromisso são largamente disfuncionais tanto para o indivíduo como para a organização”*. No entanto, quando existe um elevado nível de compromisso, os custos que daí advêm pesam mais do que as vantagens. Os indivíduos podem sofrer de um conjunto de problemas pessoais, familiares, sociais e outros relacionados com o trabalho. Do mesmo modo, a organização pode perder a sua flexibilidade e ficar sobrecarregada com empregados demasiado zelosos, tornando-se vulnerável a um conjunto de comportamentos pouco éticos ou ilegais. Desta forma, as necessidades individuais e organizacionais parecem estar em concordância com níveis moderados de compromisso (Randall, 1987). Um outro estudo, levado a cabo por Romzek (1989), contrariou os resultados encontrados por Randall, que o autor justifica argumentando que os custos negativos identificados pelo segundo autor presumem que o indivíduo, ao comprometer-se com a organização, não poderia comprometer-

se com outros aspectos da sua vida.

Factores como a o tempo de permanência na organização, a educação (Al-Meer, 1989) ou a idade (Al-Meer, 1989; Khandelwal, 2009) apresentam uma correlação positiva com o compromisso. Alguns valores sociais, como a masculinidade, o individualismo e a distância de poder sociais apresentam uma correlação negativa com o compromisso (Khandelwal, 2009). A autonomia e responsabilidade individuais, assim como a descentralização organizacional (Fiorito *et. al.*, 2007), a percepção de apoio por parte da organização (Chang e Lin, 2008), a justiça distributiva e a justiça processual (Kumar, Bakhshi e Rani, 2009) têm uma correlação positiva com o compromisso. O absentismo apresenta uma correlação negativa com o compromisso afectivo. O desempenho, por outro lado, apresenta uma correlação negativa com o compromisso continuado, mas com os compromissos afectivo e normativo apresenta uma correlação positiva (Meyer *et. al.*, 2002). Os comportamentos de cidadania organizacional apresentam uma correlação positiva com o compromisso afectivo e normativo. O conflito trabalho-família e o *stress* apresentam uma correlação negativa com o compromisso afectivo e positiva com o compromisso continuado. A auto-eficácia relativamente às tarefas e o *locus* de controlo externo apresentam correlações negativas com o compromisso afectivo (Meyer *et. al.*, 2002). A informação organizacional apresenta uma correlação positiva com o compromisso (Addae e Parboteeah, 2006). A criação de um ambiente de apoio organizacional e de preocupação com os trabalhadores tem uma relação positiva com o compromisso afectivo (Mohamed, Taylor, Hassan, 2006). Meyer e Smith (2000) concluíram que a percepção de práticas de recursos humanos, em especial no que respeita a avaliações do desenvolvimento de carreira, tem uma relação positiva com o compromisso afectivo. Variáveis como o sexo e o tempo de permanência na organização apresentam uma correlação com o compromisso continuado.

Como consequências do compromisso podem ser apontadas as seguintes: *turnover*, que apresenta uma correlação negativa com o compromisso, o absentismo, que tem

uma correlação negativa com o compromisso afectivo e correlações positivas com o compromisso continuado e com o compromisso normativo, o desempenho no trabalho, que apresenta uma correlação positiva com o compromisso afectivo e normativo e negativa com o compromisso continuado, os comportamentos de cidadania organizacional, que apresentam uma correlação positiva com o compromisso afectivo e normativo, o *stress* e o conflito trabalho-família que apresentam uma correlação negativa com o compromisso afectivo e positivamente com o compromisso continuado (Meyer *et. al.*, 2002).

5. Comportamentos de Cidadania Organizacional

“ (...) Os comportamentos de cidadania organizacional aumentam a qualidade do serviço fornecido (...) ” (Bellou e Thanapoulos, 2006, p.31)

“A maioria das teorias do comportamento organizacional é baseada na premissa de que uma organização é um sistema de papéis. De forma que as organizações funcionem eficazmente, cada indivíduo deve ter a percepção exacta de qual é o seu papel, isto é, deve avaliar correctamente o que os outros membros da organização esperam dele. Além disso, deve ter algum grau mínimo de certeza subjectiva na sua interpretação das expectativas relevantes para o papel e dos meios para as cumprir.” (Greene e Organ, 1973, p. 95)

De acordo com Rego (2002, p. 2), *“as organizações só funcionam eficazmente se as pessoas que nelas trabalham se dispuserem a fazer algo mais do que aquilo que está prescrito para os seus cargos”*, ou seja, se se disponibilizarem a adoptar acções espontâneas que, não sendo impostas, e (garantidamente) recompensadas, contribuem para que os grupos e organizações prossigam com as suas finalidades de modo mais eficaz. A designação mais frequentemente utilizada para este tipo de comportamentos é „extra papel“, nos quais se incluem os comportamentos de cidadania organizacional (CCO).

Os CCO tiveram origem na proposta de Barnard (1938), segundo a qual, a vontade de cooperar dos funcionários, que consiste na *“expressão da rede de satisfações ou insatisfações experienciadas ou por cada indivíduo”* (p. 85), é imprescindível para a organização. Neste sentido, o autor argumenta que *“a situação daqueles que cooperam irá melhorar, isto é, será mais eficiente porque o esforço conjunto será mais eficaz”* (p. 52).

Katz e Kahn (1970, 1974, 1987) identificaram três tipos básicos de comportamento, fundamentais para o funcionamento eficaz de uma organização: a vontade do

indivíduo de entrar e permanecer dentro de um sistema, a realização de papéis específicos de forma dependente e as acções espontâneas e inovadoras, com vista a satisfazer os objectivos da organização, que vão além do desempenho inerente ao papel.

Contudo, foi um ensaio de Organ (1977), acerca da lógica e origem da ligação entre satisfação e desempenho, que despoletou uma linha de investigação que veio a revelar-se muito produtiva no que respeita à vontade de colaborar e ao desempenho individual. O autor defende que ao longo da vida os indivíduos são recompensados pelos agentes de socialização devido à demonstração de equidade nas relações interpessoais e que são punidos pela iniquidade. Estas situações acontecem de forma intermitente, o que fortalece a tendência para o comportamento ocorrer muito tempo depois de deixar de gerar benefícios/recompensas sociais, dado que se cria uma resistência à extinção do comportamento. Este ensaio sugere, então, que as pessoas podem adoptar comportamentos de cooperação de modo a responder de forma recíproca às experiências de trabalho que causam satisfação, ao contrário dos comportamentos inerentes ao papel, que estão dependente de certas restrições, como a tecnologia ou o desenho do trabalho.

Foi a partir do trabalho de Organ (1977), que Bateman e Organ (1983) avançaram com a experiência de medir o novo género de desempenho e relacioná-lo com a satisfação. O instrumento utilizado continha uma lista de 30 comportamentos, como o respeito, o altruísmo, a segurança, a limpeza, as reclamações, os desaproveitamentos, a cooperação, a crítica, a discussão com os outros e a pontualidade, entre outros.

Williams e Anderson (1991), distinguiram entre três categorias diferentes de comportamentos, sendo que duas se enquadram nos CCO.:

1. Comportamentos próprios do papel;

2. CCO direccionados para o indivíduo, equivalentes ao altruísmo, que consistem em comportamentos de cidadania que beneficiam indivíduos particulares;
3. CCO direccionados para a organização, equivalentes à obediência e conscienciosidade, que se caracterizam por comportamentos destinados a favorecer a organização como um todo.

Na segunda categoria, relativa ao altruísmo, estão abrangidos, entre outros, comportamentos de ajuda a um colega que tenha estado afastado ou que evidencie ter dificuldades no trabalho e a segunda categoria inclui, por exemplo, a assiduidade ou o anúncio prévio de uma ausência ou a aderência a normas informais com o intuito de manter a ordem.

Graham (1991), por outro lado, na tentativa de superar a dificuldade da demarcação daqueles que são os comportamentos próprios do papel e daqueles que são comportamentos extra papel, sugere que esta distinção é instável, que varia no tempo e consoante as pessoas, os cargos, as organizações e as circunstâncias em que se encontra o indivíduo. Sendo assim, propõe uma abordagem de cidadania organizacional, oposta à de Bateman e Organ (1983), baseada numa perspectiva política, descrevendo os CCO como um termo global que inclui todos os comportamentos positivos organizacionalmente relevantes. Desta forma, a cidadania organizacional passa a compreender todos os comportamentos que sejam importantes para a organização, englobando o comportamento próprio do papel, o comportamento extra papel e todas as formas de comportamento político, como a participação organizacional responsável, o que revela três dimensões de CCO: obediência, lealdade e participação.

Van Dyne, Graham e Dienesch (1994) propuseram e testaram uma conceptualização de CCO com base na filosofia política, já utilizada por Graham, em 1991. Das três dimensões de CCO utilizadas - lealdade, obediência e participação - emergiram outras - participação advocatória, participação funcional e participação social -, o que permitiu aumentar as dimensões de cidadania para cinco - lealdade,

obediência, participação social, participação funcional e advocatória. Este alargamento da conceptualização da cidadania organizacional permitiu perspectivá-la como um conceito multidimensional. No entanto, os autores admitiram que as medidas tradicionais de CCO tinham a vantagem de abranger o altruísmo, defendendo que o seu instrumento era mais adequado para situações de mudança e inovação preeminentes com origem, por exemplo, em necessidades ambientais externas ou em pressões competitivas.

De acordo com Organ e Moorman (1993), os CCO definem-se como as contribuições feitas para a eficácia organizacional, que não são definidas pelos requisitos do trabalho nem pelo sistema de recompensas formal. Estes comportamentos discricionários podem, por vezes, ocorrer em detrimento da produtividade inerente ao papel, que é mais visível e mais facilmente mensurável.

Em 1996, Konovsky e Organ realizaram um estudo acerca das relações entre determinadas variáveis disposicionais - concordância, conscienciosidade e sensibilidade para a equidade - e os CCO. Concluíram que as atitudes no contexto de trabalho predizem a maioria das dimensões dos CCO. No entanto, no caso da dimensão „condescendência generalizada' é a variável disposicional „conscienciosidade' que prediz o CCO.

Podsakoff *et. al.* (2000) atestam que existe ausência de unanimidade entre os investigadores acerca das dimensões dos CCO. Os autores identificaram, ao todo, 30 dimensões que têm sido usadas pelos investigadores, embora defendam que existe uma sobreposição conceptual entre elas. Desta forma, os autores reuniram os CCO identificados em sete dimensões, de acordo com o tipo de comportamento: o comportamento de ajuda - que integra o altruísmo, a cortesia e o pacifismo -, o desportivismo, a lealdade organizacional, a obediência organizacional, a iniciativa individual, que é apenas encarada como um CCO quando excede os níveis previstos, a virtude cívica, e, por último, o auto desenvolvimento.

De acordo com Rego (2002) e González e Garazo (2006), existem cinco dimensões de CCO mais frequentemente utilizadas, o que vai de encontro à literatura encontrada:

1. Altruísmo (Podsakoff, MacKenzie e Fetter, 1993; Organ e Lingl, 1995; Konovsky e Organ, 1996; Podsakoff e Mackenzie, 1997; Rego, Ribeiro e Cunha, 2009), que se refere à ajuda ou apoio prestados pelo membro de uma organização a um colega de trabalho (Lo e Ramayah, 2009);
2. Virtude cívica (Podsakoff, MacKenzie e Fetter, 1993; Organ e Lingl, 1995; Konovsky e Organ, 1996; Podsakoff e Mackenzie, 1997; Rego, Ribeiro e Cunha, 2009), que reflecte o reconhecimento de que se é parte de uma organização e de que se aceita as responsabilidades inerentes a este reconhecimento (Podsakoff *et. al.*, 2000) ou o envolvimento e participação responsáveis e construtivos relativamente a situações com as quais o grupo ou a organização se depara (Organ e Lingl, 1995);
3. Desportivismo (Podsakoff, MacKenzie e Fetter, 1993; Organ e Lingl, 1995; Konovsky e Organ, 1996; Podsakoff e Mackenzie, 1997; Rego, Ribeiro e Cunha, 2009), que se relaciona com a demonstração de vontade para assumir novas responsabilidades ou aprender novas competências (Podsakoff e MacKenzie, 1997) ou com a disposição para aceitar frustrações ou inconvenientes menores sem inquietação ou queixas (Organ e Lingl, 1995);
4. Conscienciosidade (Podsakoff, MacKenzie e Fetter, 1993; Rego, Ribeiro e Cunha, 2009), que se refere à medida que um indivíduo é organizado, responsável e trabalhador (Lo e Ramayah, 2009);
5. Cortesia (Organ e Lingl, 1995; Konovsky e Organ, 1996; Rego, Ribeiro e Cunha, 2009), que reflecte comportamentos que se focam na prevenção de problemas e na tomada das medidas necessárias para diminuir os efeitos de um dado problema no futuro (Lo e Ramayah, 2009).

Farh, Zhong e Organ (2004) definem CCO como comportamentos e acções dos empregados que não são designados especificamente pelos seus deveres formais. Na tentativa de alargar a compreensão do conceito, maioritariamente investigado no

contexto Ocidental, os autores realizaram um estudo na China, que deu origem a dez dimensões de CCO: auto-treino, participação no bem-estar social, manutenção da limpeza no local de trabalho, protecção e economia dos recursos da organização, harmonia interpessoal e participação nas actividades de grupo, tomada de iniciativa, „voz”, ajuda aos colegas e promoção da imagem da organização. As cinco últimas dimensões são similares às dimensões que têm sido estudadas na literatura ocidental, o que sugere que as mesmas poderão ser aplicáveis em diferentes culturas, embora os comportamentos que as constituem sejam diferentes. Relativamente às dimensões „auto-treino”, „protecção e economia dos recursos da organização” e „manutenção da limpeza no local de trabalho” os autores afirmam que têm sido mencionadas por autores ocidentais mas que não foram investigadas, o que poderá dever-se a uma diferença ao nível dos estágios de desenvolvimento económico das duas culturas. No que respeita à dimensão „harmonia pessoal” os autores apontam que não foi proposta como um CCO pela literatura ocidental. Por último, a dimensão „participação no bem-estar social” parece ser única devido à sua associação com o legado comunista. O desportivismo e a cortesia (Konovsky e Organ, 1996) e a participação advocatória (Van Dyne, Graham e Dienesch, 1994) não emergiram no contexto oriental, o que pode dever-se, por exemplo, ao facto de os sujeitos da amostra considerarem que os comportamentos inerentes a estas dimensões estão relacionados com os comportamentos próprios do papel (Farh, Zhong e Organ, 2004).

Lo e Ramayah (2009) adoptaram a conceptualização de CCO dada por Organ em 1988, segundo a qual os CCO são comportamentos extra-papel, que surgem como forma de actuar além do que é definido pelos requisitos do trabalho, o que significa que os trabalhadores realizam tarefas não obrigatórias sem esperar recompensas explícitas ou reconhecimento. Os autores desenvolveram um instrumento que continha as cinco dimensões mais utilizadas na literatura ocidental, e prosseguiram com a sua validação no contexto oriental. No entanto, verificaram que o desportivismo não é uma dimensão válida para aplicar no contexto oriental, o que

vai de encontro à conclusão de Farh, Zhong e Organ (2004). A perspectiva de CCO adoptada por Lo e Ramayah (2009) será a abordagem utilizada nesta investigação.

De acordo com Shore e Wayne (1993), o compromisso afectivo, ao contrário do compromisso continuado, correlaciona-se positivamente com os CCO, assim como a variável disposicional „conscienciosidade' (Organ e Lingl, 1995; Konovsky e Organ, 1996). Os princípios de raciocínio moral apresentam, também, uma correlação positiva com comportamentos de ajuda interpessoal e com o desportivismo (Ryan, 2001).

Lavelle *et. al.* (2008, p. 337) sustêm que a *“elevada competição global conduz a que as organizações estejam mais dependentes das atitudes positivas relacionadas com o trabalho e dos comportamentos que normalmente emanam do compromisso dos empregados”*. Os autores concluíram que existe uma relação entre compromisso e CCO, que é mais provável de surgir quando os dois conceitos estão direccionados para um mesmo alvo. Assim, o compromisso com a organização, mais do que o compromisso com o grupo de trabalho, tem impacto nos CCO direccionados para a organização.

Chen e Chui (2008) encontraram relações entre o apoio da supervisão e os CCO com dois mecanismos cognitivos - a satisfação e a compatibilidade entre a pessoa e a organização - e com um mecanismo afectivo - a tensão no trabalho. O apoio do supervisor reforça a satisfação dos trabalhadores e a compatibilidade entre a pessoa e a organização o que, por sua vez, aumenta a manifestação de CCO. No que respeita ao mecanismo afectivo, os autores concluíram que a tensão percebida diminuía quando havia um maior nível de apoio por parte da supervisão, o que poderá aumentar a exibição de CCO, de acordo com a relação referida anteriormente. Sendo assim, para motivar os trabalhadores a exhibir CCO, as organizações podem encorajar os supervisores a fornecer apoio aos trabalhadores através, por exemplo, do envolvimento no planeamento de tarefas e mostrando preocupação com os mesmos.

De acordo com Podsakoff e MacKenzie (1997), os CCO podem contribuir para o sucesso organizacional dado que (a) aumentam a produtividade da gestão e dos colegas de trabalho, (b) libertam de recursos, de modo que estes possam ser utilizados para efeitos mais produtivos, (c) reduzem a necessidade de dedicar recursos escassos somente para funções de manutenção, (d) ajudam a coordenar as actividades dentro dos grupos e entre os mesmos, (e) fortalecem a capacidade da organização para atrair e reter os melhores trabalhadores, (f) aumentam da estabilidade do desempenho da organização e (g) permitem que a organização se adapte mais eficazmente às mudanças ambientais.

6. Desempenho

Estudos iniciais demonstraram que o desempenho do indivíduo em grupo é melhorado que quando este trabalha de forma isolada, excepto em situações de resolução de problemas e de julgamentos (Zajonc, 1974). No entanto, outros estudos revelaram que os processos de interacção social desenvolvidos pelos elementos do grupo afectam negativamente a forma como o grupo realiza determinada tarefa (Neves, Ferreira e Caetano, 2001).

Viswesvaran (2001) define desempenho individual como comportamentos passíveis de serem avaliados, mas aponta que a diferença entre comportamentos e resultados não é clara, dado que o desempenho é constituído por várias manifestações comportamentais, que são identificáveis apenas através de medidas operacionais. Sendo assim, explicação do conceito de desempenho é feita através das várias dimensões que o constituem, tendo em conta o contexto em que estas se manifestam, já que as dimensões do desempenho são generalizadas mas as suas medidas diferem em contextos distintos (Viswesvaran, 2001).

De acordo com Salgado, Moscoso e Lado (2003) as dimensões do desempenho são as seguintes: o conhecimento, a eficiência, a resolução de problemas, a adaptabilidade, a liderança, a liderança as relações, as aspirações e as atitudes.

Segundo Gibbons *et. al.* (2006), as dimensões constituintes do desempenho são a liderança, a conscienciosidade, a resolução de problemas, o trabalho em equipa, as competências relacionais ou interpessoais, o planeamento e a organização, a motivação, a prontidão para o desenvolvimento, a resolução de conflitos, a procura de informação, a justiça, a persuasão, a capacidade para „ouvir“, a criatividade, a adaptabilidade geral, a comunicação oral, a gestão do stress, a comunicação escrita e a adaptabilidade cultural.

Cheng, Li e Fox (2007) apontam como dimensões do desempenho os conhecimentos relevantes para o trabalho, a qualidade do trabalho, a habilidade, o julgamento, a experiência, a precisão, responsabilidade, eficiência e iniciativa no que respeita às tarefas no trabalho. A nível comportamental identificam dimensões como a honestidade, o cuidado pessoal, a pontualidade, cooperação, a atitude e a equidade. Relativamente à gestão, os autores apresentam cinco dimensões: relações com os convidados, a liderança, as competências de comunicação, as relações interpessoais e o planeamento. Por último, no que respeita ao *self*, existem cinco dimensões: género, idade, interesse, criatividade e confiança. Os autores ressaltam que os traços de personalidade e os factores motivacionais podem exercer influência no desempenho no trabalho.

De acordo com a teoria do capital social, segundo a qual as teorias organizacionais focadas nos custos e no capital humano não são adequadas para responder às rápidas mudanças na natureza do trabalho, nas estruturas organizacionais e à competitividade inter-organizacional (Dess e Shaw, 2001), um trabalhador fundamental pode ser reconhecido pela sua capacidade de se ocupar do elevado desempenho organizacional e de o transmitir, assim como pela sua capacidade de criar valor para a organização. Desta forma, os trabalhadores fundamentais para a organização são aqueles que têm influência nos outros trabalhadores, que possuem conhecimento e cujo desempenho se caracteriza pelos seguintes traços:

1. Capacidade para ligar as redes organizacionais;
2. Capacidade para transmitir memória organizacional;
3. Confiança flexível;
4. Capacidade para actuar sinergicamente em equipa;
5. Influência da cadeia/rede no desempenho;
6. Dificuldade em ser substituído;
7. Traços de inovação (Xiaowei, 2006).

De acordo com Porter, Lawler e Hackman (1975), existem seis fases, separadas mas relacionadas entre si, que descrevem o desempenho individual:

1. Percepção e avaliação das exigências organizacionais;
2. Redefinição de tarefas - após perceber e compreender as exigências organizacionais, o indivíduo pode escolher redefini-las antes de as aceitar como uma tarefa que pretenda cumprir, e este processo será influenciado pelas suas necessidades, valores e objectivos pessoais;
3. Desenvolvimento de um plano comportamental, que inclui estratégias de desempenho e esforço, para a execução da tarefa a que o indivíduo se propôs a cumprir;
4. Comportamento em si, que está dependente das competências, capacidades para actuar (energia) e nível de excitação psicológica do indivíduo;
5. Obtenção de resultados, sejam eles resultados de desempenho (como a qualidade e quantidade de trabalho) ou resultados pessoais (como a satisfação), que são determinados pelo comportamento do indivíduo, pela tarefa executada e pelas contingências organizacionais, relevantes para a situação de desempenho.
6. *Feedback*, já que os resultados provenientes do comportamento se reflectem tanto na organização como no indivíduo e influenciam as exigências futuras da organização em relação ao indivíduo.

Este modelo de análise reflecte as variáveis que afectam o comportamento individual nas organizações, assim como a interacção entre as mesmas. Em particular, enfatiza as seguintes variáveis organizacionais:

- a) As exigências, expectativas e requisitos apresentados aos indivíduos, derivados dos objectivos gerais da organização e numa tentativa de influenciar o comportamento dos mesmos;
- b) Os recursos controlados pela organização e as contingências de comportamento-resultado que especificam as circunstâncias em que estes recursos são disponibilizados aos membros da organização.

No que respeita às variáveis individuais, o modelo descrito enfatiza as seguintes:

- a) As necessidades pessoais, valores e objectivos individuais, que influenciam a forma como as exigências da organização são experimentadas, a probabilidade das exigências organizacionais serem deliberadamente

redefinidas pelo indivíduo antes da sua execução e a natureza das tarefas ou objectivos pessoais que o indivíduo irá definir para si mesmo no decorrer das actividades organizacionais;

- b) As valências que o indivíduo possui para os vários resultados organizacionais e as expectativas que ele adquiriu acerca das circunstâncias em que irá, ou não, obter resultados;
- c) O nível de competências do indivíduo, a energia que este disponibiliza e o seu nível de excitação psicológica presente no trabalho, variáveis que tendem a estar fora do controlo imediato do indivíduo e que actuam como moderadoras do seu plano comportamental e do seu comportamento real.

Este modelo é cíclico e de natureza sistémica, dado que, como foi referido, as acções dos indivíduos e as acções da organização influenciam-se mutuamente o que, normalmente, resulta num sistema social estável e único.

O recrutamento e selecção *“são componentes críticos dos processos de gestão de R.H. de uma organização”* (Cushway, 1994, pp. 55).

“É essencial conseguir e manter o tipo certo de empregados numa empresa. Um Marketing interno bem sucedido começa com o recrutamento e selecção” (Grönroos, 2000, p. 342).

São várias as fases que constituem o processo de recrutamento e selecção. Em primeiro lugar, devem ser identificadas as necessidades de recrutamento, assim como os requisitos do cargo disponível. Devem, também, ser decididas as fontes de potenciais recrus e o método de selecção que será utilizado. De seguida, os candidatos são pré-seleccionados para, finalmente, seleccionar apenas um (Cushway, 1994).

Enquanto o termo recrutamento se refere ao processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa, a selecção consiste no

processo de escolha entre esses finalistas e na tomada de decisão sobre a qual deles deve ser feita a oferta do cargo. A decisão de preenchimento de um cargo novo é extremamente relevante para a gestão da organização dado que, normalmente, esse preenchimento é feito por um tempo indeterminado, o que se traduz, no contexto da nossa legislação laboral, na criação de um custo fixo adicional na estrutura de custos da organização. Tendo em conta a envolvente de negócios dinâmica e incerta que nos rodeia, a criação deste custo exige uma grande ponderação já que as organizações devem ter uma estrutura de custos aligeiradas, com uma considerável percentagem de custos variáveis, em função do ciclo do negócio, de forma a poderem competir. Deste modo, a sua competitividade irá variar em função da rigidez dessa mesma estrutura, ou seja, a competitividade será tanto maior, quanto menor for a rigidez dessa estrutura (Camara, Guerra e Rodrigues, 1997).

A definição do perfil da função compreende três elementos fundamentais:

1. A identificação concreta da função, o seu título e enquadramento na organização;
2. A clarificação de quais os requisitos que o candidato deve preencher, nomeadamente as aptidões e competências técnicas e de gestão, a experiência anterior, as dimensões comportamentais exigidas para o sucesso e os factores preferenciais;
3. O que a organização tem para oferecer em troca como o salário e benefícios atribuídos ao cargo, as oportunidades de formação e desenvolvimento pessoal, as possibilidades de carreira, o local e horário de trabalho, entre outras (Camara, Guerra e Rodrigues, 1997).

O recrutamento pode ser dividido em dois tipos: interno, que consiste no preenchimento da vaga por um empregado que ocupa outra função mas que já faz parte da organização e externo, em que se pretende identificar no mercado o candidato ideal para preencher a vaga. No que respeita ao recrutamento externo, a inclusão de pessoas novas na organização, que têm formas diferentes de pensar e

de encarar os problemas, aumenta o leque de competências existentes na organização (Camara, Guerra e Rodrigues, 1997).

O processo de recrutamento desenvolve-se em várias fases, desde a recolha das respostas ao anúncio, à aplicação dos métodos de recrutamento, em particular a entrevista, à avaliação das candidaturas, terminando no acto de selecção, que consiste na aceitação da oferta do lugar/cargo e na celebração do contrato de trabalho (Camara, Guerra e Rodrigues, 1997). Um processo de recrutamento pobre poderá resultar num elevado *turnover*, num desempenho pobre e numa baixa motivação, assim como na inability da organização para atrair candidatos com elevado potencial (Cushway, 1994).

Na perspectiva de Almeida (1996, p. 15) a Avaliação de Desempenho:

“ (...) Pode ser definida como um processo pelo qual uma organização mede a eficiência e eficácia dos seus colaboradores. No geral, o processo serve como uma ferramenta de auditoria e controlo da contribuição para os objectivos e/ou resultados dos participantes organizacionais.”

Camara, Guerra e Rodrigues (1997) acrescentam que o processo de avaliação de desempenho tem a função de validar os métodos de recrutamento utilizados pela organização. Permite, ainda, medir o contributo individual e da equipa no alcance dos objectivos estratégicos organizacionais e gerir os sistemas de administração salarial, avaliar o potencial dos trabalhadores e diagnosticar as necessidades de formação.

“A formação, juntamente com o apoio da comunicação interna, é a ferramenta predominante do aspecto da gestão das comunicações do Marketing interno.”
(Grönroos, 200, pp. 341)

“O Marketing interno também deve ser suportado pelos programas de Marketing, como a formação (...). A formação é particularmente vital.” (Greene, Walls e Schrest, 1994, p. 11)

Campbell e Kuncel (2001) definem formação como uma intervenção planeada que é delineada para melhorar os determinantes do desempenho no trabalho, seja quando o indivíduo trabalha de forma independente ou em grupo. Por outras palavras, consiste numa tentativa de melhorar o conhecimento, as competências e/ou os comportamentos de escolha relevantes para o desempenho no trabalho. Especificamente na formação de equipas de trabalho, os determinantes do desempenho podem também implicar efeitos interactivos de conhecimentos, competências ou comportamentos de escolha. Neste caso, deve haver uma preocupação em melhorar tanto os efeitos individuais como os efeitos interactivos através da formação.

Existem vários modelos utilizados na criação de um programa de formação. No entanto, qualquer programa deverá estar de acordo com determinados objectivos, que permitirão especificar o que deve ser aprendido, ou seja, quais os conhecimentos declarativos, os conhecimentos estratégicos, as competências motoras e intelectuais e as atitudes ou comportamentos de escolha que o indivíduo deverá exhibir após a implementação do programa de formação (Gagné e Medsker, 1996). Em primeiro lugar, devem ser analisados os objectivos da organização e quais as suas implicações no desenho do trabalho, de modo que haja um contributo para a consecução dos objectivos organizacionais. Sendo assim, se um programa de formação for criado para melhorar os determinantes de desempenho num determinado trabalho, o desempenho neste trabalho deverá estar relacionado com os objectivos da organização. Em segundo lugar, devem ser determinadas as necessidades de formação da organização, que reflectem carências presentes ou antecipadas nos determinantes de desempenho no trabalho, que podem ser remediadas, pelo menos em parte, por uma intervenção ao nível da formação. Por outro lado, a formação relativa a certos componentes do desempenho pode revelar-

se essencial no futuro quando, por exemplo, se prevê a introdução de novos tipos de equipamento numa organização ou no caso de haver necessidade de estes componentes serem executados em contextos diferentes (Campbell e Kuncel, 2001).

Segundo Cushway (1994), existem alguns factores que devem ser tidos em conta quando se planeia um programa de formação, devido ao facto de poderem afectar os requisitos da formação:

1. *Turnover*, quanto maior for o número de recruta novos, maior será a necessidade de formar as competências do trabalho;
2. Mudanças a nível tecnológico;
3. Mudanças no trabalho, que podem ser consequências das mudanças organizacionais;
4. Mudanças na legislação;
5. Desenvolvimentos a nível económico;
6. Novos padrões de trabalho;
7. Pressões do mercado, como a necessidade da organização se manter competitiva;
8. Políticas sociais, como a privatização por exemplo, conduzem a que os trabalhadores tenham de actualizar competências;
9. Aspiração dos trabalhadores, o que significa que manter trabalhadores com elevado potencial conduz à necessidade de fornecer formação e oportunidades de desenvolvimento.
10. Variações no desempenho dos trabalhadores;
11. Igualdade de oportunidades.

Uma vez identificadas as necessidades de formação, estas devem ser transformadas em objectivos de formação que conduzam directamente a especificações relativamente ao conteúdo da formação. Estes objectivos deverão ser apresentados em termos observáveis e deverão identificar o que o formando deve saber ou fazer após o fim do programa de formação, que não sabia ou não fazia antes da sua

implementação. Qualquer programa de formação irá focar-se, então, em algum tipo de mudança que pode ser exibida a determinado nível de proficiência, sob determinadas condições. É de salientar que qualquer programa de formação deverá incorporar a „capacidade’ adequada às necessidades determinadas. Após a definição dos objectivos, deve especificar-se o conteúdo da formação, que é composto pelos conhecimentos, competências e padrões de comportamentos de escolha que o formando deve adquirir e que estejam em conformidade com os objectivos da organização. Por último, devem ser definidos quais os instrumentos a utilizar na implementação do programa de formação, tendo sempre em consideração a „capacidade’ que se pretende modificar, especificada nos objectivos e no conteúdo, que deve ser representada pelo método de formação com a maior exactidão possível (Campbell e Kuncel, 2001).

Após planeado o programa coloca-se uma questão de grande importância. Será que as capacidades adquiridas na formação são aplicadas no contexto de trabalho de forma que os componentes de desempenho individual melhorem? A transferência da formação diz respeito ao uso das capacidades adquiridas no programa de formação, a fim de alcançar um melhor desempenho em factores específicos de desempenho no contexto real de trabalho. Existem diferentes razões que explicam a falha das capacidades aprendidas. Os formandos poderão, simplesmente, não adquirir as capacidades desejadas no final da formação ou, pelo menos, não ao nível desejado. Portanto, é importante perceber se os objectivos de formação foram alcançados (Campbell e Kuncel, 2001).

“Muitas estratégias de promoção internas falham simplesmente porque os sistemas de recompensas existentes não encorajam a venda de um novo produto ou serviço”
(Greene, Walls e Schrest, 1994, p. 11)

Camara, Guerra e Rodrigues (1997) defendem que os componentes do sistema de recompensas deverão ser aqueles que, para uma dada organização, permitam:

1. Atrair trabalhadores com o perfil ideal;

2. Motivar os trabalhadores a ter o tipo de desempenho desejado;
3. Criar uma cultura e estrutura que apoiem as proposições acima referidas.

De acordo com Ellig (2007) um sistema de recompensas é formado por recompensas extrínsecas e por recompensas intrínsecas. As primeiras dizem respeito ao salário, enquanto as recompensas intrínsecas se relacionam com o ambiente de trabalho, o tipo de trabalho executado, a aprendizagem, as oportunidades de desenvolvimento, o reconhecimento ou a autonomia e o poder. Embora todos os trabalhos incluam os dois tipos de recompensas referidos, é necessário salientar que, se o nível de recompensas intrínsecas estiver abaixo do desejado, deve existir uma recompensa extrínseca acrescida, de forma a compensar a falta da primeira, e vice-versa. Os elementos que constituem recompensas são: o salário, benefícios e mordomias e incentivos a curto prazo.

Correia (1996) defende que a criação de qualquer sistema de recompensas deve estar de acordo com determinados aspectos:

1. Os salários e recompensas constituem um elemento fundamental para a gestão do comportamento organizacional;
2. Os salários e recompensas constituem-se como elementos fundamentais para a gestão de motivações, nomeadamente na aceitação e implementação dos objectivos organizacionais;
3. De forma que os salários não sejam entendidos apenas como custos devem ser aproveitadas as suas potencialidades no que respeita à contribuição individual para a consecução dos objectivos organizacionais.

Existem dois tipos de sistemas de compensação: sistemas baseados na avaliação do trabalho e sistemas baseados na avaliação de competência (Correia, 1996).

“A avaliação do trabalho trata-se de uma filosofia de gestão baseada nos princípios da teoria burocrática, enraizada num conjunto de pressupostos que entendem o homem como um mero aceitador de ordens e que defende as vantagens dos sistemas de controlo baseados em estruturas hierárquicas” (Correia, 1996, P. 125).

A avaliação do trabalho é, assim, um procedimento formal para ordenar um conjunto de funções na organização, atendendo ao valor que lhes é inerente ou à sua contribuição para a prossecução dos objectivos organizacionais. Independentemente do tipo específico de avaliação do trabalho, praticamente todos partilham a mesma metodologia: as funções a avaliar devem ser descritas, com base na sua descrição cada função é avaliada relativamente ao seu valor para a organização, sendo as funções hierarquizadas de seguida e, por último, esta hierarquia é utilizada para estabelecer escalões salariais (Correia, 1996).

A descrição do trabalho reflecte o que o indivíduo deve fazer, o que significa que a avaliação do trabalho determina o quanto vale determinado trabalho e, assim, quanto um indivíduo deve ser pago pelo mesmo e os aumentos salariais por mérito reflectem o quanto o indivíduo o executou bem. Sendo assim, os sistemas de recompensas baseados no trabalho recompensam o indivíduo pela sua subida na hierarquia organizacional. Esta abordagem de gestão exerce controlo no desenvolvimento da descrição de funções, distribuindo os indivíduos pelas descrições efectuadas e avaliando o desempenho segundo as mesmas (Bowen e Lawler, 1992). Nesta perspectiva, frequentemente os trabalhadores apenas demonstram aquilo que é apresentado na respectiva descrição de funções. Por outro lado, os trabalhadores podem ser vistos como facilmente substituíveis tendo, assim, as organizações pouca necessidade de se centrar no indivíduo e no seu valor no mercado (Correia, 1996).

Em geral, a determinação do valor interno de um trabalho envolve a descrição do seu conteúdo seguido da avaliação do valor do trabalho para a organização alvo. Para além de avaliar o valor do trabalho a nível interno, as organizações também recolhem dados acerca do que os concorrentes no mercado externo estão a pagar por esse mesmo trabalho. Cada trabalho, porém, é ocupado por um ou mais trabalhadores que têm características únicas, registos distintos de capital humano

investidos e diferentes requisitos de desempenho. Consideram-se quatro etapas para determinar valor do indivíduo:

1. Estabelecimento de padrões de desempenho acerca do que o indivíduo deve fazer para alcançar os objectivos organizacionais;
2. Recolha de dados acerca do desempenho individual que documentem o desempenho real do indivíduo;
3. Comparação do desempenho real com os padrões de desempenho requeridos;
4. Compensação da contribuição individual (Newman e Milkovich, 1990).

De acordo com Bowen e Lawler (1992) os sistemas de recompensas baseados no trabalho reflectem o que o indivíduo consegue fazer e são aplicados com base nas competências e conhecimentos que o indivíduo possui ou vai adquirindo, relacionados com processos horizontais ou verticais. Estes indivíduos são vistos pela organização como capazes de solucionar problemas de forma eficaz, podendo contribuir grandemente para a qualidade organizacional. Desta forma, utilizar sistemas de recompensas baseados nas competências parece ser mais adequado.

Os sistemas de recompensas assentes nas competências caracterizam-se pelas compensações baseadas no número de trabalhos que um trabalhador pode fazer numa dada organização. Normalmente, os novos trabalhadores são contratados em troca de uma compensação de base mas, à medida que vão aprendendo diferentes competências, as compensações vão aumentando também. Os aumentos salariais estão, assim, ligados a cada competência adicional que os trabalhadores aprendem, o que os incentiva a tornarem-se multifacetados. Este sistema de compensação permite obter menores custos de produção, menores taxas de despedimentos, de abandono da organização e de absentismo, assim como melhor desempenho, maior qualidade nos serviços/produtos e maior produtividade organizacional (Curington, Gupta, e Jenkins, 1986).

As pessoas com níveis de desempenho elevados representam um problema de retenção particularmente interessante dado que, para as reter nas organizações, o sistema de recompensas tem de as distribuir de forma equitativa (Correia, 1996).

A teoria da equidade de Adams prevê que os esforços de um indivíduo e os resultados são avaliados em relação aos esforços e aos resultados dos outros. A iniquidade pode ter origem no facto de os resultados recebidos serem menores ou menos relevantes do que os resultados recebidos pelos outros. De acordo com Sweeney (1990) tanto os indivíduos que são bem pagos como aqueles que são mal pagos se mostram insatisfeitos, em comparação com os indivíduos que são compensados de forma equitativa.

7. Modelo proposto e hipóteses de investigação

7.1. Modelo de análise

Pretende-se testar o impacto da orientação para o mercado interno na satisfação no trabalho, nos comportamentos de cidadania organizacional (CCO), no compromisso (CO) e no desempenho. Por outro lado, pretende-se testar as relações entre a satisfação no trabalho, o compromisso, os CCO e o desempenho.

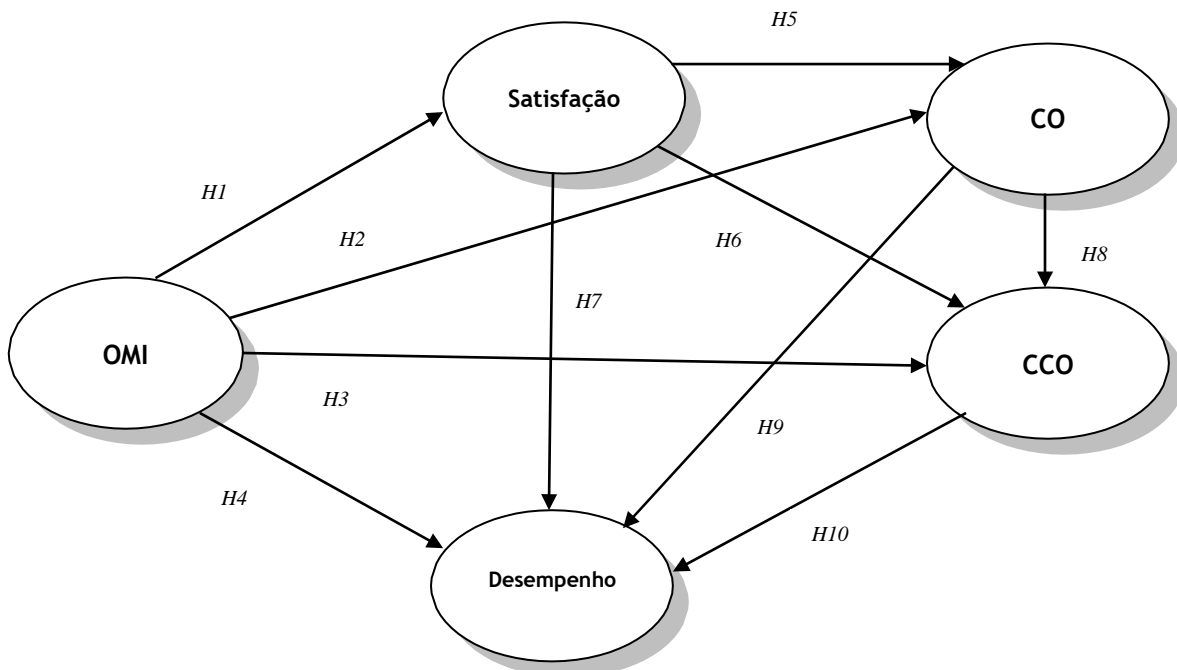


Figura 1 - Modelo de investigação proposto

7.2. Hipóteses

H1: A OMI tem um impacto positivo na satisfação no trabalho.

A relação entre o MI e a satisfação no trabalho foi investigada por Hwang e Chi (2005). Os autores concluíram que o MI tem um impacto positivo na satisfação no trabalho. Chang e Chang (2007) investigaram a relação entre percepção de MI e

satisfação, tendo concluído que a primeira variável tem uma influência positiva na segunda variável. Gounaris (2008) e Lings e Greenley (2005) concluíram que a OMI condiciona o nível de satisfação no trabalho.

H2: A OMI tem um impacto positivo no compromisso organizacional.

Chang e Chang (2007) concluíram que a percepção de MI tem uma influência positiva no compromisso.

H3: A OMI tem um impacto positivo nos CCO.

De acordo com Kelley e Hoffman (1997) os CCO são comportamentos que facilitam as trocas internas e estão positivamente correlacionados com os comportamentos orientados para o cliente (que facilitam as trocas externas). Sendo assim, é esperado que a OMI apresente um impacto positivo nos CCO

H4: A OMI tem um impacto positivo no desempenho.

Como foi referido na revisão de literatura acerca do conceito de MI, os mecanismos e estratégias envolvidos neste processo, assim como os seus princípios, têm como objectivo obter uma maior qualidade na venda de produtos ou prestação de serviços (Berry e Parasuraman, 1991). Sendo assim, espera-se que a OMI tenha um impacto positivo nos traços de desempenho.

H5: A satisfação no trabalho tem um impacto positivo no compromisso organizacional.

De acordo com Rifai (2005), o compromisso afectivo tem um impacto positivo na satisfação no trabalho. Chang e Chang (2007), Eker, Eker e Pala (2008) e Malik, Nawab e Naeem (2010) concluíram que a satisfação tem uma influência positiva no compromisso organizacional.

H6: A satisfação no trabalho tem um impacto positivo nos CCO.

Donavan, Brown, e Mowen (2004), González e Garazo (2006), e Jones (2006) concluíram que a satisfação tem um impacto positivo nos CCO.

H7: A satisfação no trabalho tem um impacto positivo no desempenho.

De acordo com Samad (2005) e com Jones (2006), a satisfação tem um impacto positivo no desempenho. Malhotra e Mukherjee (2004) sustentam que a satisfação tem um impacto positivo na qualidade do serviço.

H8: O compromisso tem um impacto positivo nos CCO.

Estudos realizados permitiram concluir que pessoas mais comprometidas com a organização tem maior tendência a exibir CCO (Parnell e Crandall, 2003; Feather e Rauter, 2004; Lavelle *et. al.*, 2008). Rifai (2005) investigou também esta relação e concluiu que o compromisso afectivo tem um impacto positivo nos CCO.

H9: O compromisso tem um impacto positivo no desempenho.

O impacto positivo do compromisso no desempenho foi comprovado por Samad (2005). Locke, Latham e Erez (1988) defendem que a força desta relação dependerá da quantidade de variância no compromisso. De acordo com Meyer *et. al.* (2002) o compromisso tem um impacto no desempenho, sendo este positivo relativamente ao compromisso afectivo e ao compromisso normativo, e negativo em relação ao compromisso continuado.

H10: Os CCO têm um impacto positivo no desempenho.

Segundo Rego (2002), existe uma relação positiva entre CCO e eficácia dos grupos e das organizações, dado que conduzem a um incremento da produtividade e desempenho dos trabalhadores. É esperado, então, os CCO tenham um impacto positivo nos traços de desempenho.

PARTE II - INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

8. MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

8.1. Desenho da investigação

A investigação, descritiva, quantitativa, e realizada através do método dedutivo (Ciribelli, 2003), inclui as seguintes variáveis: orientação para o mercado interno (OMI), satisfação no trabalho (SAT), comportamentos de cidadania organizacional (CCO), compromisso organizacional (CO) e desempenho (PERF).

Após a definição da área de interesse para a elaboração da presente dissertação, foi realizada a revisão de literatura, com o objectivo de aprofundar conhecimentos e verificar a pertinência do tema a investigar. Após a pesquisa, foram encontrados vários estudos que permitiram elaborar os objectivos, o modelo e as hipóteses de investigação, assim como reunir os instrumentos necessários para avaliar as variáveis referidas. A elaboração da parte teórica foi realizada paralelamente à investigação empírica.

Com o intuito de testar as relações entre as mesmas através da abordagem PLS das correlações, foi necessário escolher instrumentos cujas respostas sejam dadas através da mesma escala. Sendo assim, foram reunidos cinco instrumentos com uma escala tipo *Likert* de 7 pontos, para permitir uma apreciação alargada dos resultados. De seguida, foi necessário validar os instrumentos para a população portuguesa, através da sua tradução para a língua portuguesa (cf. Anexo A) e de uma retroversão para a língua inglesa (cf. Anexo B). As segundas traduções foram comparadas com os instrumentos originais e corrigiram-se alguns erros. Três dos questionários não continham instruções e, portanto, estas foram dadas de acordo com a perspectiva dos autores que desenvolveram os instrumentos. Foi efectuado um pré-teste a 6 sujeitos que conduziu à necessidade de proceder a outras alterações. Após efectuadas estas alterações, os questionários foram revistos.

Verificou-se a necessidade de substituir as expressões „empresa' e „organização' pela expressão „instituição de ensino' ou, apenas, „instituição', de modo que a amostra, pertencente a instituições/estabelecimentos de ensino superior, se sentisse mais identificada com os instrumentos. Da mesma forma, procedeu-se à alteração de alguns dos títulos das dimensões do instrumento que avalia a OMI e do instrumento que avalia a satisfação, de modo a possibilitar uma melhor compreensão do que se pretendia avaliar. De seguida, os questionários foram disponibilizados *online* (cf. Anexo C) e foi pedido, via *e-mail* (cf. Anexo D), a todos os estabelecimentos de ensino público e privado² de Portugal que participassem na investigação.

Relativamente à análise dos dados, procedeu-se à inversão da pontuação de alguns itens dos instrumentos por se encontrarem formulados de forma negativa. Deseguida, a informação de classificação dada pelos sujeitos foi codificada para possibilitar a caracterização do perfil da amostra. Foi efectuada a análise preliminar dos dados e, de seguida, foi analisado o modelo proposto. Por último, foram elaboradas as conclusões da investigação.

8.2. Escalas

8.2.1. *Orientação para o mercado interno*

A escala que avalia a OMI foi desenvolvida por Gounaris (2005) e é constituída por 43 itens, ordenados em dez dimensões relativas à orientação para o mercado interno: (1) identificação das trocas de valor, que inclui 5 itens, (2) consciência das condições do mercado de trabalho, organizada em 4 itens, (3) segmentação do mercado interno, constituída por 4 itens, (4) segmentação dos alvos internos, que inclui 4 itens, (5) comunicação entre gestores e empregados, constituída por 5

² Listagens das instituições de ensino superior recuperado a 23 de Abril de 2010 de <http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt/Estudantes/Rede/Ensino%20Superior/Estabelecimentos/Rede%20P%C3%BAblica/>

itens, (6) comunicação entre gestores, que inclui 4 itens, (7) descrição do trabalho, constituída por 4 itens, (8) sistema de remuneração, organizada em 5 itens, (9) preocupação por parte da gestão, que inclui 4 itens e (10) formação, organizada em 4 itens. A pontuação dos itens 12, 17, 32, 34, 36, 41 tem de ser invertida. As respostas são dadas numa escala tipo *Likert* de 7 pontos, em que „1“ significa „discordo totalmente“, „2“ significa „discordo“, „3“ significa „discordo um pouco“, „4“ significa „nem concordo nem discordo“, „5“ significa „concordo um pouco“, „6“ significa „concordo“ e „7“ significa „concordo totalmente“. (cf. Anexo C)

8.2.2. Satisfação no trabalho

O *Job Diagnostic Survey* (J.D.S.) foi criado para medir três classes de variáveis: características objectivas do trabalho, estados psicológicos mediadores e necessidades individuais de crescimento (Hackman e Oldham, 1975). Esta escala mede a satisfação global e a satisfação com as facetas do trabalho. A satisfação global é medida através de três dimensões, que incluem a satisfação geral (cinco itens) a motivação interna para o trabalho (seis itens) e a satisfação com o crescimento (quatro itens). Estas dimensões são frequentemente combinadas numa única medida de satisfação no trabalho. O J.D.S. mede, também, a satisfação com as seguintes facetas do trabalho: segurança (2 itens), compensação (2 itens), social (3 itens) e supervisão (3 itens). A pontuação dos itens 3, 5 e 9 tem de ser invertida. As respostas são dadas numa escala tipo *Likert* de 7 pontos, em que „1“ significa „discordo totalmente“, „2“ significa „discordo“, „3“ significa „discordo um pouco“, „4“ significa „nem concordo nem discordo“, „5“ significa „concordo um pouco“, „6“ significa „concordo“ e „7“ significa „concordo totalmente“ para a avaliação da satisfação global. No que respeita às facetas do trabalho, as respostas são dadas, também, numa escala tipo *Likert* de 7 pontos em que „1“ significa „extremamente insatisfeito“, „2“ significa „insatisfeito“, „3“ significa „um pouco insatisfeito“, „4“ significa „nem insatisfeito nem satisfeito“, „5“ significa „um pouco satisfeito“, „6“ significa „satisfeito“ e „7“ significa „extremamente satisfeito“ (Hackman e Oldham, 1974, citados por Fields, 2000). (cf. Anexo C)

8.2.3. *Compromisso*

Esta medida, desenvolvida por Cook e Wall (1980), descreve o compromisso a nível geral do empregado para com a organização onde trabalha, sendo constituída por nove itens, que podem ser agrupados em subescalas relativas à identificação com a organização (itens 1, 5 e 8), envolvimento com a organização (itens 3, 6 e 9) e lealdade para com a mesma (itens 2, 4 e 7). Os itens 2, 3 e 8 estão escritos de forma negativa e a sua pontuação tem de ser invertida. As respostas são avaliadas através de uma escala tipo *Likert*, em que „1” significa „discordo totalmente”, „2” significa „discordo”, „3” significa „discordo um pouco”, „4” significa „nem concordo nem discordo”, „5” significa „concordo um pouco”, „6” significa „concordo” e „7” significa „concordo totalmente”. (cf. Anexo C)

8.2.4. *Comportamentos de Cidadania Organizacional*

A escala utilizada para avaliar os CCO foi desenvolvida por Lo e Ramayah (2009). O instrumento é constituído por 20 itens, que descrevem cinco dimensões dos CCO: virtude cívica, conscienciosidade, altruísmo, cortesia e desportivismo. Quatro dos itens da escala foram retirados pelos autores mas utilizados nesta investigação, dado que o contexto cultural difere. As respostas são dadas numa escala tipo *Likert* de 7 pontos, em que „1” significa „discordo totalmente”, „2” significa „discordo”, „3” significa „discordo um pouco”, „4” significa „nem concordo nem discordo”, „5” significa „concordo um pouco”, „6” significa „concordo” e „7” significa „concordo totalmente”. (cf. Anexo C)

8.2.5. *Traços de desempenho*

Xiaowei (2006) desenvolveu uma medida de auto-avaliação dos traços de desempenho, a partir da revisão do trabalho de outros autores, tendo considerado sete dimensões nesta avaliação: a relação entre as redes organizacionais (3 itens), a transmissão de memória organizacional (2 itens), a confiança (4 itens), a sinergia de grupo (2 itens), a influência da cadeia no desempenho (2 itens), a dificuldade na substituição (2 itens) e os traços de inovação (3 itens). Ao todo, a medida é

constituída por 18 itens e a pontuação dos itens 4, 6, 8, 11, 13, 15 e 16 têm de ser invertidas. As respostas são dadas numa escala tipo *Likert* de 7 pontos, em que „1” significa „discordo totalmente”, „2” significa „discordo”, „3” significa „discordo um pouco”, „4” significa „nem concordo nem discordo”, „5” significa „concordo um pouco”, „6” significa „concordo” e „7” significa „concordo totalmente”. (cf. Anexo C)

Além da utilização de cinco escalas para avaliar as variáveis referidas, foram pedidas aos respondentes informações de classificação (cf. Anexo E).

8.3. População e Amostra

De acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatística³, actualizados a 31 de Maio de 2007, o número de docentes do ensino superior perfaz um total de 37.281, sendo que 26.098 são docentes no ensino público e 11.183 são docentes no ensino privado. A amostra é constituída por 86 docentes.

De acordo com o Diário da República, 1.ª série, N.º 174 de 10 de Setembro de 2007, Lei n.º 62/2007⁴, artigo 4º, o sistema de ensino superior compreende:

1. O ensino superior público, constituído pelas instituições pertencentes ao Estado e às funções instituídas pelo mesmo;
2. O ensino superior privado, formado pelas instituições pertencentes a entidades particulares e cooperativas.

Segundo o artigo 5º, as instituições de ensino superior integram:

1. As instituições de ensino universitário, que compreendem as universidades e as instituições de ensino universitário não integradas;

³Indicadores do pessoal docente do Ensino Superior em Portugal recuperado 24 de Maio de 2010 de http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0000887&contexto=pi&selTab=tab0

⁴Diário da República, 1.ª série, N.º 174 de 10 de Setembro de 2007, Lei n.º 62/2007 (2007). Regime jurídico das instituições de ensino superior. Recuperado em 24 de Maio de 2010 de http://www.igf.min-financas.pt/inflegal/bd_igf/bd_legis_geral/Leg_geral_docs/LEI_062_2007.htm

2. As instituições de ensino politécnico, que compreendem os institutos politécnicos e as instituições de ensino politécnico não integradas.

De acordo com o Artigo 26.º, incumbe ao Estado, no domínio do ensino superior, desempenhar as tarefas previstas na Constituição e na lei, entre outras:

1. Criar e manter a rede de instituições de ensino superior públicas e garantir a sua autonomia;
2. Assegurar a participação dos professores e investigadores e dos estudantes na gestão dos estabelecimentos de ensino superior;
3. Nos termos da lei, financiar as instituições de ensino superior públicas e apoiar as instituições de ensino superior privadas;
4. Apoiar os investimentos e iniciativas que fomentem a melhoria da qualidade do ensino.

O artigo 7º da Lei n.º 62/2007 determina que as atribuições das instituições de ensino superior são, entre outras, as seguintes:

1. A transferência e valorização económica do conhecimento científico e tecnológico;
2. A realização de acções de formação profissional e de actualização de conhecimentos;
3. A prestação de serviços à comunidade e de apoio ao desenvolvimento.

De acordo com o artigo 9º, para além das normas legais e estatutárias e demais regulamentos a que estão sujeitas, as instituições de ensino superior podem definir códigos de boas práticas em matéria pedagógica e de boa governação e gestão. O artigo 11º define, ainda, que:

1. As instituições de ensino superior públicas gozam de autonomia estatutária, pedagógica, científica, cultural, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar face ao Estado, com a diferenciação adequada à sua natureza.

2. Face à respectiva entidade instituidora e face ao Estado, os estabelecimentos de ensino superior privados gozam de autonomia pedagógica, científica e cultural.
3. Cada instituição de ensino superior tem estatutos próprios que, no respeito da lei, enunciam a sua missão, os seus objectivos pedagógicos e científicos, concretizam a sua autonomia e definem a sua estrutura orgânica.
4. A autonomia das instituições de ensino superior não exclui a tutela ou a fiscalização governamental.

De acordo com o Artigo 50.º, a fim de garantir a sua autonomia científica e pedagógica, as instituições de ensino superior devem dispor de um quadro permanente de professores e investigadores beneficiários de um estatuto reforçado de estabilidade no emprego (*tenure*), com a dimensão e nos termos estabelecidos nos estatutos das carreiras docentes e de investigação científica.

No Diário da República, 1.ª série, N.º 168, 31 de Agosto de 2009, Decreto-Lei n.º 448/79, de 13 de Novembro, republicado em anexo no Decreto-Lei n.º 205/2009⁵, o Artigo 6.º e o Artigo 38.º, do Decreto-Lei n.º 185/81, de 1 de Julho, republicado em anexo no Decreto-Lei n.º 207/2009⁶, determinam que cada instituição de ensino superior aprova um regulamento de prestação de serviço dos docentes, o qual deve ter em consideração, designadamente:

1. Os princípios adoptados pela instituição na sua gestão de recursos humanos;
2. O plano de actividades da instituição;
3. O desenvolvimento da actividade científica;
4. Os princípios informadores do Processo de Bolonha.

⁵ Diário da República, 1.ª série, N.º 168, 31 de Agosto de 2009, Decreto-Lei n.º 448/79, de 13 de Novembro, republicado em anexo no Decreto-Lei n.º 205/2009 (2009). Estatuto da carreira do pessoal docente do ensino superior universitário. Recuperado em 24 de Maio de 2010 de http://www.mctes.pt/archive/doc/dl_2009_205.pdf.

⁶ Diário da República, 1.ª série, N.º 168, 31 de Agosto de 2009, Decreto-Lei n.º 185/81, de 1 de Julho, republicado em anexo no Decreto-Lei n.º 207/2009 (2009). Estatuto da carreira do pessoal docente do ensino superior politécnico. Recuperado em 24 de Maio de 2010 de www.mctes.pt/archive/doc/dl_2009_207.pdf.

O Artigo 63.º do Decreto-Lei n.º 448/79 estabelece que são deveres genéricos de todos os docentes, entre outros:

1. Desenvolver permanentemente uma pedagogia dinâmica e actualizada;
2. Orientar e contribuir activamente para a formação científica, técnica, cultural e pedagógica do pessoal docente que consigo colabore, apoiando a sua formação naqueles domínios;
3. Manter actualizados e desenvolver os seus conhecimentos culturais e científicos e efectuar trabalhos de investigação, numa procura constante do progresso científico e técnico e da satisfação das necessidades sociais;
4. Cooperar interessadamente nas actividades de extensão da escola, como forma de apoio ao desenvolvimento da sociedade em que essa acção se projecta;
5. Prestar o seu contributo ao funcionamento eficiente e produtivo da escola, assegurando o exercício das funções para que tenham sido eleitos ou designados ou dando cumprimento às acções que lhes tenham sido cometidas pelos órgãos competentes, dentro do seu horário de trabalho e no domínio científico -pedagógico em que a sua actividade se exerça;
6. Colaborar com as autoridades competentes e com os órgãos interessados no estudo e desenvolvimento do ensino e da investigação, com vista a uma constante satisfação das necessidades e fins conducentes ao progresso da sociedade portuguesa;
7. Melhorar a sua formação e desempenho pedagógico.

De acordo com o Artigo 4.º do Decreto-Lei 448/79, são funções dos docentes universitários:

1. Prestar o serviço docente que lhes for distribuído e acompanhar e orientar os estudantes;
2. Participar em tarefas de extensão universitária, de divulgação científica e de valorização económica e social do conhecimento;
3. Participar na gestão das respectivas instituições universitárias;

4. Participar em outras tarefas distribuídas pelos órgãos de gestão competentes e que se incluam no âmbito da actividade de docente universitário.

O Artigo 2.º-A do Decreto-Lei 185/81 determina que são funções dos docentes do ensino superior politécnico, entre outras:

1. Prestar o serviço docente que lhes for distribuído e acompanhar e orientar os estudantes;
2. Participar em tarefas de extensão, de divulgação científica e tecnológica e de valorização económica e social do conhecimento;
3. Participar na gestão das respectivas instituições de ensino superior;
4. Participar em outras tarefas distribuídas pelos órgãos de gestão competentes e que se incluam no âmbito da actividade de docente do ensino superior politécnico.

8.4. Método de recolha de informação

O objectivo de um inquérito é obter informação que possa ser analisada, extrair modelos de análise e tecer comparações (Bell, 1997). O método escolhido foi o método do inquérito, já que foi proposto um modelo de análise com o intuito de testar relações entre variáveis e, por outro lado, de comparar dados de classificação com os resultados relativos à avaliação das variáveis em estudo.

8.5. Métodos de análise de dados

Os resultados foram tratados através do programa *S.P.S.S. 16.0* e do programa *SmartPLS 2.0*. (Ringle, Wende e Will, 2005).

A caracterização do perfil da amostra foi realizada com base em estatísticas descritivas (McClave, Benson e Sincich, 2008).

A análise preliminar dos dados consistiu na observação das médias da amostra de cada variável em estudo e na comparação de alguns dados de classificação com as variáveis através do teste „*t-statistic*’, utilizado para comparar médias de amostras independentes. Foi utilizado, também, o método da ANOVA, com o objectivo de fazer inferências acerca das verdadeiras proporções que ocorrem em k categorias, com base na informação dada por uma amostra (McClave, Benson e Sincich, 2008), ou seja, para compreender se existiam variações consoante os diferentes grupos da amostra). Na análise preliminar foi, também, realizada a observação das médias referentes às variáveis em estudo.

De seguida, foi utilizado o método da correlação com o objectivo de testar as relações existentes entre as variáveis em estudo. O coeficiente de correlação (r) é utilizado para medir a força da relação linear entre duas variáveis. Um valor de „ r ” próximo de „0” implica pouca ou nenhuma correlação entre as variáveis. Ao contrário, quanto mais próximo o valor de „ r ” estiver de „1” ou „-1”, mais forte é a correlação linear entre as variáveis. Os valores positivos indicam uma correlação linear positiva - quando y cresce, x cresce também - e os valores negativos indicam uma relação linear negativa - quando y cresce, x decresce (McClave, Benson e Sincich, 2008).

Foram testadas as relações entre as variáveis através da abordagem PLS das correlações, na tentativa de comprovar empiricamente o modelo de análise proposto. O modelo PLS tem sido cada vez mais devido à sua capacidade para moldar constructos latentes em condições de não normalidade e com amostras pequenas a médias. Sendo uma técnica de criação de modelos baseada em componentes de equações estruturais, é similar à regressão mas modela simultaneamente os caminhos estruturais, ou seja, as relações teóricas entre as variáveis latentes e, mede os caminhos, ou seja, as relações entre uma variável latente e os seus indicadores (Chin, Marcolin, e Newsted, 2003).

A partir da inserção dos dados no programa *Smart PLS 2.0*, foi criado o modelo de investigação, composto por 82 indicadores reflectivos, dado que todos são teoricamente paralelos (Chin, Marcolin, e Newsted, 2003), que medem cinco constructos.

9. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

9.1. Perfil da amostra

Tabela 1

Tipo de instituição de ensino

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Ensino Público	85	98,8	98,8	98,8
Ensino Privado	1	1,2	1,2	100,0
Total	86	100,0	100,0	

98,8% da amostra é constituída por docentes do ensino público, existindo apenas um docente do ensino privado (1,2%).

Tabela 2

Tipo de ensino

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Politécnico	72	83,7	83,7	83,7
Universitário	14	16,3	16,3	100,0
Total	86	100,0	100,0	

83,7% da amostra é constituída por docentes do ensino politécnico e 16,3% por docentes do ensino universitário.

Tabela 3

Localização da instituição de ensino

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Guarda	7	8,1	8,1	8,1
Porto	2	2,3	2,3	10,5
Aveiro	4	4,7	4,7	15,1
Portalegre	12	14,0	14,0	29,1
Coimbra	3	3,5	3,5	32,6
Faro	4	4,7	4,7	37,2
Viseu	1	1,2	1,2	38,4
Lisboa	7	8,1	8,1	46,5
Beja	9	10,5	10,5	57,0
Vila Real	4	4,7	4,7	61,6
Castelo Branco	12	14,0	14,0	75,6
Braga	3	3,5	3,5	79,1
Évora	4	4,7	4,7	83,7
Santarém	14	16,3	16,3	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Como é possível verificar na tabela, a maioria dos respondentes é docente em instituições localizadas no distrito de Santarém (16,3%), Portalegre (14%) e de Castelo Branco (14%). No distrito de Beja houve um total de 9 respondentes (10,5%), na Guarda houve um total de 7 (8,1%), o que se verificou, também, no distrito de Lisboa (8,1%). Nos distritos de Aveiro (4,7%), Faro (5,6%), Vila Real (4,7%) e Évora (4,7) houve, apenas, 4 respondentes, seguidos de Braga (3,5%) e Coimbra (3,5%), com 3, Porto (2,3%), com 2 e, por último, Viseu (1,2%), onde apenas 1 sujeito respondeu ao questionário.

Tabela 4

Idade

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
< 25 anos	2	2,3	2,3	2,3
26 - 30 anos	6	7,0	7,0	9,3
31 - 35 anos	16	18,6	18,6	27,9
36 - 40 anos	27	31,4	31,4	59,3
41 - 45 anos	18	20,9	20,9	80,2
46 - 50 anos	9	10,5	10,5	90,7
51 - 55 anos	6	7,0	7,0	97,7
56 - 60 anos	1	1,2	1,2	98,8
> 60 anos	1	1,2	1,2	100,0
Total	86	100,0	100,0	

A amostra é constituída maioritariamente por sujeitos com idades compreendidas entre os 36 e os 40 anos (31,4%), entre os 41 e 45 anos (20,9%) e entre os 31 e 35 anos (18,6%). 10,5% da amostra tem idades compreendidas entre os 46 e 50 anos, 7% tem idades compreendidas entre os 51 e 55 anos, 7% da amostra tem idades entre os 26 e 30 anos e 2,8% tem menos de 25 anos. Apenas 1 sujeito da amostra tem idade compreendida entre 56 e 60 anos (1,2%) e apenas 1 sujeito tem mais de 60 anos (1,2%). Verifica-se que houve um maior número de respostas por parte de sujeitos com idades compreendidas entre 31 e 45 anos.

Tabela 5

Sexo

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Feminino	55	64,0	64,0	64,0
Masculino	31	36,0	36,0	100,0
Total	86	100,0	100,0	

A amostra é maioritariamente constituída por sujeitos do sexo feminino (64%). Os sujeitos do sexo masculino constituem 36% da amostra.

Tabela 6

Tempo de carreira

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
< 3 anos	8	9,3	9,3	9,3
3-5 anos	7	8,1	8,1	17,4
5 - 9 anos	14	16,3	16,3	33,7
10 - 14 anos	32	37,2	37,2	70,9
15 - 19 anos	14	16,3	16,3	87,2
20 - 24 anos	4	4,7	4,7	91,9
> 25 anos	7	8,1	8,1	100,0
Total	86	100,0	100,0	

No que respeita ao tempo de carreira, 37,2% dos 72 sujeitos que constituem a amostra iniciou a sua carreira há 10-14 anos, 16,3% iniciou a sua carreira há 5-9anos e 16,3% há 15-19 anos. 9,3% da amostra iniciou a sua carreira há menos de 3 anos e 8,1% há 3-5 anos e 8,1% iniciou a sua carreira há mais de 25 anos. 4,7% da amostra tem um tempo de carreira compreendido entre 20 e 24 anos.

Tabela 7

Tipo de estabelecimento em que os sujeitos terminaram a licenciatura

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Ensino Público	73	84,9	84,9	84,9
Ensino Privado	9	10,5	10,5	95,3
Não especificou	2	2,3	2,3	97,7
Universidades estrangeiras	2	2,3	2,3	100,0
Total	86	100,0	100,0	

84,9% da amostra concluiu a licenciatura em estabelecimentos de ensino público, 10,5% em estabelecimentos de ensino privado e 2,3% em universidades estrangeiras. 2,3% não especificou em que instituição de ensino terminou a licenciatura.

Tabela 8

Tipo de estabelecimento em que os sujeitos terminaram o mestrado

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Ensino Público	52	60,5	60,5	60,5
Ensino Privado	20	23,3	23,3	83,7
Não concluiu o mestrado	7	8,1	8,1	91,9
Não especificou	2	2,3	2,3	94,2
Universidades estrangeiras	5	5,8	5,8	100,0
Total	86	100,0	100,0	

60,5% da amostra concluiu o mestrado em instituições de ensino público, 23,3% no ensino privado, 5,8% em universidades estrangeiras e 8,1% não concluiu o mestrado. 2,3% da amostra não especificou em que instituição de ensino concluiu o mestrado.

Tabela 9

Tipo de estabelecimento em que os sujeitos terminaram o doutoramento

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Ensino Público	11	12,8	12,8	12,8
Ensino Privado	43	50,0	50,0	62,8
Não concluiu o doutoramento	25	29,1	29,1	91,9
Não especificou	2	2,3	2,3	94,2
Universidades estrangeiras	5	5,8	5,8	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Como é possível verificar na tabela, 12,8% da amostra concluiu o doutoramento em instituições de ensino público, 50% em instituições de ensino privadas e 5,8% em universidades estrangeiras. 2,3% da amostra não especificou em que instituição de ensino terminou o doutoramento e 29,1% da amostra não concluiu o doutoramento.

Tabela 10

Tipo de estabelecimento em que os sujeitos prestaram provas de agregação

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Ensino Público	1	1,2	1,2	1,2
Ensino Privado	49	57,0	57,0	58,1
Não prestou provas de agregação	34	39,5	39,5	97,7
Não especificou	2	2,3	2,3	100,0
Total	86	100,0	100,0	

De acordo com os dados apresentados na tabela, apenas 1,2% da amostra prestou provas de agregação no ensino público. 57% da amostra prestou provas de agregação no ensino privado e 2,3% da amostra não especificou em que instituição de ensino prestou provas de agregação. Dos 86 sujeitos que constituem a amostra, 39,5% não prestou provas de agregação.

Tabela 11

Área de formação

	Frequências	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Artes e Letras	14	16,3	16,3	16,3
Ciências	10	11,6	11,6	27,9
Ciências da Saúde	17	19,8	19,8	47,7
Ciências Sociais e Humanas	35	40,7	40,7	88,4
Engenharias	10	11,6	11,6	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Como é possível verificar na tabela, dos 86 sujeitos que constituem a amostra, 16,3% são formados em Artes e Letras, 11,6% em Ciências, 19,8% em Ciências da

Saúde, 40,7% em Ciências Sociais e Humanas e 11,6% são formados na área de engenharias.

Tabela 12

Correspondência entre a área de docência e a área de formação

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Corresponde	81	94,2	94,2	94,2
Não corresponde	5	5,8	5,8	100,0
Total	86	100,0	100,0	

94,2% da amostra indicou que a área de docência corresponde à área de formação. 5,8% da amostra lecciona uma área que não corresponde à sua formação.

Tabela 13

Cargo ocupado

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Docente	62	72,1	72,1	72,1
Docente e outras funções	22	25,6	25,6	97,7
Não especificou	2	2,3	2,3	100,0
Total	86	100,0	100,0	

72,1% da amostra ocupa o cargo de docente e 25,6% da amostra, para além do cargo de docente, acumula outras funções relacionadas com a direcção de departamentos ou cursos e/ou com a coordenação de outras actividades.

9.2. Análise preliminar dos dados

Tabela 14

Médias das variáveis

	CO	CCO	PERF	SAT	OMI
N	86	86	86	86	86
Média	4,9147	5,6267	4,4942	4,5298	3,5568
Desvio Padrão	1,1996	1,0134	,96432	1,3582	,89373
	9	6		1	

Os dados apresentados demonstram que, em média, existe uma exibição moderada a elevada de CCO. no ensino superior. Relativamente ao compromisso (CO) para com a instituição de ensino, os resultados sugerem que este é moderado compromisso. Parece existir uma moderada exibição de traços (PERF) que conduzem a um desempenho elevado, uma satisfação moderada e uma baixa orientação para o mercado interno.

Tabela 15

Médias das dimensões da OMI

	CMT	SMI	SAI	CG	DT	SR	PGT	F	CGE	TV
N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
Média	4,668	3,418	3,369	3,206	4,267	2,844	3,255	3,247	3,974	3,423
	6	6	2	4	4	2	8	1	4	3

Os dados da tabela sugerem que existe uma baixa OMI relativamente às dimensões „segmentação do mercado interno' (SMT), „segmentação dos alvos internos' (SAI), „comunicação entre gestores' (CG), „sistema de remunerações' (SR), „preocupação por parte da gestão de topo' (PGT), „formação' (F), „comunicação entre gestores e empregados' e „trocas de valor" (TV). A dimensão „descrição do trabalho' (DT) e a dimensão „comunicação entre gestores e empregados' (CGE) apresentam médias inconclusivas. A dimensão „consciência das condições do mercado de trabalho' (CMT) apresenta uma média moderada.

Tabela 16

Comparação das médias, tendo em conta o sexo

	Valor Observado	Nível de Significância	Valor de t	Graus de liberdade	Nível de Significância	Diferença de médias	Diferença do Erro Padrão	95% Intervalo de confiança da diferença	
OMI	,015	,902	,455	84	,650	,0917	,2016	-,309	,492
			,452	61,359	,653	,0917	,2027	-,313	,497
CO	,021	,885	-,576	84	,566	-,1557	,2705	-,693	,382
			-,585	65,327	,561	-,1557	,2662	-,687	,375
CCO	12,471	,001	1,814	84	,073	,4075	,2246	-,039	,854
			1,416	32,610	,166	,4075	,2877	-,178	,993
PERF	1,667	,200	1,915	84	,059	,4084	,2132	-,015	,832
			1,683	42,945	,100	,4084	,2427	-,081	,897
SAT	10,348	,002	2,066	84	,042	,6185	,2993	,023	1,213
			1,779	40,753	,083	,6185	,3476	-,083	1,320

Relativamente ao sexo, verifica-se que há uma diferença de médias significativa entre os sexos, relativamente à satisfação, que tem um nível de significância igual a 0,002, e apresenta uma diferença de médias igual a 0,6185, aos CCO, que apresentam um nível de significância igual a 0,001 e uma diferença de médias igual a 0,4075, e ao desempenho, que tem um nível de significância de 0,2 e uma diferença de médias com o valor de 0,4084. Sendo os valores observados maiores do que o nível de significância, rejeita-se a hipótese nula, o que significa que o sexo tem impacto nas variáveis referidas.

Tabela 17

Comparação das médias, tendo em conta o tipo de ensino

	Valor Observado	Nível de Significância	Valor de t	Graus de liberdade	Nível de Significância	Dif. de médias	Dif. do Erro Padrão	95% Intervalo de confiança da diferença	
OMI	,691	,408	1,557	84	,123	,4031	,2588	-,1116	,9179
			1,658	19,592	,113	,4031	,2431	-,1047	,9110
CO	,326	,570	1,145	84	,255	,4005	,3497	-,2950	1,0961
			1,039	17,013	,313	,4005	,3854	-,4125	1,2136
CCO	7,605	,007	2,582	84	,012	,7400	,2866	,1701	1,3100
			1,669	14,293	,117	,7400	,4434	-,2091	1,6892
PERF	2,342	,130	1,241	84	,218	,3485	,2807	-,2098	,90690
			,922	15,119	,371	,3485	,3780	-,4566	1,1537
SAT	,100	,752	,906	84	,368	,3597	,3971	-,4300	1,1495
			,866	17,707	,398	,3597	,4156	-,5144	1,2340

De acordo com os dados apresentados na tabela 17, verifica-se que há uma diferença de médias significativa entre os tipos de ensino (politécnico e universitário) relativamente às variáveis OMI, que apresenta um nível de significância de 0,408 e uma diferença de médias de 0,4031, CCO, que se traduza num nível de significância de 0,07 e numa diferença de médias com o valor de 0,7400 e desempenho, que apresenta um valor igual a 0,130 e uma diferença de médias igual a 0,3485. Sendo os valores observados maiores do que o nível de significância, rejeita-se a hipótese nula, o que significa que o tipo de ensino tem impacto nas variáveis referidas.

Tabela 18

Teste de Duncan para a comparação das médias do desempenho, consoante a área de formação

Áreas	N	$\alpha = 0.05$	
Engenharias	10	3,9500	
Ciências Sociais e Humanas	35	4,4667	4,4667
Ciências da Saúde	17	4,5163	4,5163
Ciências	10	4,6056	4,6056
Artes e Letras	14		4,8452
Sig.		,103	,349

Verifica-se que existe uma diferença significativa de médias, considerando a área de formação da amostra. Os sujeitos da área de engenharias são aqueles que, em média, possuem menos traços que conduzem a um desempenho elevado. Os sujeitos da área de Artes e Letras são aqueles que apresentam uma média mais elevada, em relação aos restantes grupos.

Relativamente à OMI, à satisfação, aos CCO e ao compromisso não se verificaram diferenças significativas nas médias, tendo em conta a área de formação.

Tabela 19

Teste de Duncan para a comparação das médias da satisfação, consoante o tempo de carreira

Categorias	N	$\alpha = 0.05$	
		1	2
10-19 anos	46	4,3835	
< 9 anos	29	4,4662	
20-29 anos	11		5,3091
Sig.		,844	1,000

Nota: Não é significativo se $\alpha=0,05$

De forma a proceder à comparação entre o tempo de carreira e as médias das variáveis em estudo, foi necessário agrupar as categorias do „tempo de carreira’ em apenas três grupos. Como mostram os dados da tabela, existe uma diferença significativa nas médias da satisfação, tendo em conta o tempo de carreira. Os sujeitos com 20 a 29 anos de carreira apresentam uma média mais elevada. Relativamente às restantes variáveis em estudo não houve diferenças significativas nas médias, tendo em conta o factor „tempo de carreira”.

Não se verificaram diferenças nas significativas nas médias das variáveis em estudo, tendo em conta a idade dos sujeitos da amostra. Não existem diferenças significativas nas médias tendo em conta a correspondência ou a não correspondência entre a área de formação e a área de docência ou tendo em conta as funções exercidas (docente ou docente e outras funções).

Não foi possível comparar o tipo de estabelecimento (público/privado) com as médias das variáveis em estudo dado que, na amostra, existe apenas um sujeito quelecciona no ensino privado. Da mesma forma, num dos distritos houve apenas um respondente e, por isso, não foi possível comparar as médias obtidas a partir das variáveis avaliadas em relação ao distrito onde se localiza a instituição de ensino.

9.3. Análise do modelo

Tabela 20

Correlação entre as variáveis latentes

	CCO	CO	OMI	PERF	SAT
CCO	1,000000				
CO	0,574929	1,000000			
OMI	0,742754	0,666640	1,000000		
SAT	0,559250	0,439482	0,695683		1,000000
PERF	0,806123	0,461021	0,632586	1,000000	0,646529

Os resultados obtidos demonstram que existe uma correlação positiva entre todas as variáveis. A correlação entre satisfação e compromisso e entre desempenho e compromisso é baixa. A correlação entre desempenho e CCO é elevada. As correlações entre as restantes variáveis são moderadas.

Tabela 21

Significância das relações entre as variáveis

	Amostra Original	Médias das Amostras	Desvio Padrão	Erro padrão	Estatística T	
OMI -> PERF	0,6878	0,7223	0,0478	0,0478	14,383	0,000
CO -> CCO	0,4451	0,4553	0,1186	0,1186	3,754	0,000
CO -> PERF	0,3062	0,3286	0,0867	0,0867	3,530	0,000
OMI -> CCO	0,2375	0,2463	0,0746	0,0746	3,18	0,002
OMI -> CO	0,5335	0,5429	0,0844	0,0844	6,320	0,000
OMI -> SAT	0,6621	0,6761	0,0525	0,0525	12,618	0,000
OMI -> PERF	0,1633	0,1781	0,0556	0,0556	2,939	0,003
SAT -> CCO	0,2928	0,3054	0,093	0,093	3,146	0,002
SAT -> CO	0,6577	0,6713	0,1053	0,1053	6,246	0,000
SAT -> PERF	0,2014	0,2205	0,0684	0,0684	2,945	0,003

Para testar a significância das relações, foi utilizado o método *Bootstrapping*, que consiste na criação de um elevado número de amostras (neste caso 1000) a partir da amostra original através de eliminações sistemáticas de observações. Quando $\alpha=0,05$ relativamente a uma determinada relação entre variáveis, ou seja, quando a relação não é suportada pelos dados, esta relação é eliminada do modelo. Foram eliminadas, uma a uma, as seguintes relações: compromisso e desempenho, O.M.I e traços de desempenho, OMI e CCO e satisfação e traços de desempenho.

Relativamente aos *Cross Loadings*, houve problemas a nível da correlação entre alguns indicadores, mas não se considerou que tivessem dimensão suficiente para alterar o modelo, até porque isso poderia implicar a perda de validade de conteúdo das escalas.

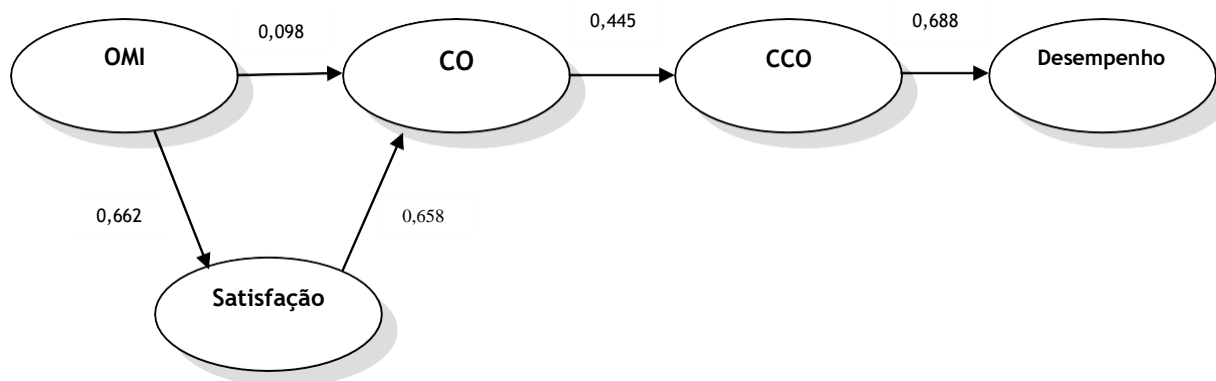


Figura 2 - Modelo final e efeitos directos

Tabela 22

Efeitos directos do modelo

	CCO	CO	OMI	SAT	PERF
CCO					0,688
CO	0,445				
OMI		0,098		0,662	
SAT		0,658			
PERF					

Nota: Não é significativo se $\alpha=0,05$

De acordo com os dados da tabela, os CCO explicam 68,8% do desempenho, o que vai de encontro à *H10*. O compromisso explica 44,5% dos CCO, o que suporta a *H8*. AOMI explica 9,8% do compromisso e 66,2% da satisfação, resultados que estão de acordo com a *H2* e com a *H1*, respectivamente. A satisfação explica 65,8% do compromisso, o que vai de encontro à *H5*.

Tabela 23
Efeitos indirectos do modelo proposto

Variáveis latentes	CCO	CO	OMI	SAT	PERF
CCO					
CO					0,306
OMI	0,237	0,435			0,163
SAT	0,293				0,201
PERF					

Nota: Não é significativo se $\alpha=0,05$

Algumas variáveis não apresentaram efeitos directos. Verificou-se que existe um impacto indirecto entre: compromisso e desempenho, mediado pelos CCO, OMI e CCO, mediado pela satisfação e pelo compromisso, OMI e desempenho, mediado pela satisfação, pelo compromisso e pelos CCO, satisfação e CCO, mediado pelo compromisso e satisfação desempenho, mediado pelo compromisso e pelos CCO. Para além de existir um efeito directo entre OMI e compromisso, existe um efeito indirecto entre as variáveis, que é mediado pela satisfação.

O compromisso explica 30,6% do desempenho, o que suporta a *H9*. A OMI explica 23,7% dos CCO, o que valida a *H3*, 43,5% do compromisso, o que vai de encontro à *H2*, e 16,3% do desempenho, suportando a *H4*. A satisfação explica 29,3% (*H6*) dos CCO e 20,1% do desempenho (*H7*).

Tabela 24

Efeitos totais do modelo proposto

	CCO	CO	OMI	SAT	PERF
Variáveis latentes					
CCO					0,688
CO	0,445				0,306
OMI	0,238	0,534		0,662	0,163
SAT	0,293	0,658			0,201
PERF					

Nota: Não é significativo se $\alpha=0,05$

De acordo com os resultados, verifica-se que os CCO têm um impacto positivo de 0,688 no desempenho. O compromisso tem impactos positivos de 0,445 nos CCO e de 0,306 no desempenho. A OMI explica 23,8% dos CCO, 53,4% do compromisso, 66,2% da satisfação e 16,3% do desempenho. A variação unitária positiva de OMI impacta 0,238 nos CCO, 0,534 no compromisso, 0,662 na satisfação e 0,163 no desempenho. O aumento de uma unidade na satisfação leva a aumentos positivos de 0,293 nos CCO, de 0,658 no compromisso e de 0,201 no desempenho. Utilizando outra explicação, quando, por exemplo, os CCO aumentam 1 unidade, aumenta 0,688 no desempenho. Todas as hipóteses do modelo são suportadas.

Tabela 25

Capacidade explicativa do modelo

Variáveis latentes	Fiabilidade Composta	R ²
CCO	0,885	0,198
COMPROMISSO	0,904	0,528
OMI	0,915	-
SATISFAÇÃO	0,895	0,438
TRAÇOS DE DESEMPENHO	0,682	0,473

De forma a completar a análise do modelo, é necessário verificar a sua capacidade explicativa, através do R², ou seja, a proporção da variação de Y explicada pela variável X (Manso, 1996). A variável CCO explica 19,8% no modelo, a variável compromisso explica 52,8%, a variável OMI não explica a variação do modelo porque aparece como variável preditiva das restantes, a satisfação explica 43,8% da

variação no modelo e a capacidade explicativa da variável „desempenho' é de 47,3%.

Uma elevada fiabilidade composta é uma condição necessária para obter uma elevada validade e é um pré-requisito importante para a aplicação de escalas utilizadas para a avaliação comportamental (Raykov e Grayson, 2003). O valor parao desempenho é moderado, enquanto os valores das restantes variáveis são elevados.

PARTE III - CONSIDERAÇÕES FINAIS

10. Conclusões

O principal objectivo desta investigação foi compreender qual a relação existente entre o Marketing direccionado para o mercado interno e as atitudes ou comportamentos dos trabalhadores. Através da análise dos dados pode depreender-se que existe, sim, uma relação entre a medida em que uma organização se compromete a criar valor para os seus trabalhadores através da gestão eficaz das relações entre empregados, supervisores e gestão (Gounaris, 2006) e a satisfação no trabalho, o compromisso, os CCO e o desempenho do trabalhador. Todas as hipóteses de investigação foram comprovadas.

A OMI tem um impacto directo na satisfação e no compromisso organizacional, e um impacto indirecto nos CCO, embora não seja muito significativo, mediado pela satisfação e pelo compromisso, e no desempenho, embora muito baixo, mediado pela satisfação, pelo compromisso e pelos CCO.

Relativamente aos comportamentos ou atitudes no contexto de trabalho, o modelo final revela que existem relações entre as variáveis. A satisfação tem um impacto directo no compromisso, que é significativo, o que vai de encontro aos resultados encontrados no ensino universitário público por Malik, Nawab e Naeem (2010), e um impacto indirecto nos CCO, que não é significativo, mediado pelo compromisso, e no desempenho, não significativo, mediado pelo compromisso e pelos CCO. A variável „compromisso’ tem um impacto directo nos CCO, embora esta relação não seja muito significativa, e um impacto indirecto no desempenho, que não é significativo, mediado pelos CCO. Por último, os CCO têm um impacto directo, significativo, no desempenho.

Verificou-se que o sexo tem um impacto muito baixo nos CCO e na satisfação e um impacto baixo no desempenho. O tipo de ensino (politécnico ou universitário) tem

um impacto baixo na OMI, um impacto muito baixo nos CCO e no desempenho. A área de formação tem impacto no desempenho, sendo que a área de Engenharias apresenta a média mais baixa e a área de Artes e Letras apresenta a média mais elevada de desempenho. O tempo de carreira do docente tem impacto na satisfação no trabalho. Os docentes com 20 a 29 anos de carreira apresentam a média mais elevada.

O facto de existir uma correlação positiva entre as variáveis referidas sugere que, para obter trabalhadores satisfeitos, comprometidos, que realizem tarefas não obrigatórias sem esperar recompensas explícitas ou reconhecimento e traços que se traduzam num melhor desempenho, as organizações devem tornar-se mais orientadas para o mercado interno.

Especificamente em relação ao ensino superior, o compromisso, a satisfação e o desempenho dos docentes parecem ser moderados. No entanto, a exibição de CCO é, em média, moderada a elevada. O conceito de OMI parece ser pouco posto em prática, o que significa, de acordo com Naudé, Desai e Murphy (2003), que o MI não é praticado eficazmente. Tomando como ponto de partida as dimensões que constituem a OMI de acordo com Gounaris (2006) e os resultados obtidos, as instituições de ensino superior, assim como as outras organizações, deveriam investir numa boa comunicação, nas trocas de valor entre a gestão e os trabalhadores, na formação contínua, na diferenciação, por grupos, das necessidades dos trabalhadores e na tomada de decisões que reflectam estas necessidades. Da mesma forma, deveriam esclarecer o que é esperado que o trabalhador execute e quais são as possibilidades de progressão na carreira que o trabalho executado permitirá alcançar e procurar obter consistência entre o que o trabalhador „faz” e o que „recebe”.

Dunne e Barnes (2000), sustêm que a perspectiva de MI se focaliza nos benefícios do empregado, embora haja a crença de que, em último caso, irá beneficiar a organização e os clientes. Gounaris (2006) acrescenta que o aumento do grau de

OMI melhora a estratégia de resposta da organização e, eventualmente, a sua capacidade para satisfazer os clientes de forma consistente, de modo que os lucros e vendas possam aumentar. De facto, as dimensões incluídas no instrumento de OMI utilizado podem revelar-se positivas não só para o trabalhador, mas também para a organização, como é o caso da comunicação, já que *“uma comunicação eficaz se torna num factor vital na determinação da eficácia do desempenho da organização como um todo”* (Sethi e Seth, 2009, p. 32) e do sistema de remunerações. Ellig (2007) defende que, se o nível de recompensas intrínsecas (salários) estiver abaixo do ambicionado, deve existir uma recompensa extrínseca acrescida, de forma a compensar a falta da primeira, e vice-versa. Desta forma, a organização pode, na ausência de condições para aumentar as recompensas intrínsecas, aumentar as recompensas extrínsecas dos trabalhadores. Bowen e Lawler (1992) afirmam que a maioria dos sistemas de salário é focado nos indivíduos, ou seja, o determinante fundamental do salário diz respeito ao tipo de trabalho executado. Nesta perspectiva, as organizações deveriam adoptar sistemas de salário baseados nas competências, dado que estes permitem obter menores custos de produção, menores taxas de despedimentos, de abandono da organização e de absentismo, assim como um melhor desempenho, maior qualidade nos serviços/produtos e maior produtividade organizacional (Curington, Gupta, e Jenkins, 1986).

Havendo uma relação entre todas as variáveis investigadas, é visível que se uma organização adoptar a orientação para o mercado interno, que implica um aumento da produtividade (Gounaris, 2006), irá obter trabalhadores mais satisfeitos, mais comprometidos, que exibam mais CCO e um desempenho elevado, como já foi referido. No entanto, é pertinente referir que também a satisfação (Malhotra e Mukherjee, 2004) o compromisso (Kinicki e Kreitner, 2006), os CCO (Podsakoff e MacKenzie, 1997) e o desempenho individual, logicamente, estão associados, directa ou indirectamente, a uma maior produtividade.

11. Limitações e perspectivas futuras de investigação

Embora tenham sido identificadas relações entre todas as variáveis, algumas relações apresentaram valores muito baixos. Neste sentido, seria interessante verificar se tanto a direcção como a força das relações entre as variáveis referidas se mantêm no ensino superior, num momento posterior, noutros contextos e/ou sob diferentes condições.

Outra limitação encontrada foi o tamanho da amostra, o que se traduz na necessidade de testar o modelo proposto com uma amostra mais alargada.

Uma outra limitação da presente investigação foi o facto de o instrumento para avaliar os traços de desempenho ser direccionado para trabalhadores com mais de cinco anos de carreira que, de acordo com Xiaowei (2006), são aqueles que possuem o conhecimento e que têm maior influência nas redes sociais. No entanto, devido ao tamanho da amostra, os sujeitos com menos de cinco anos de carreira foram incluídos na investigação.

Por outro lado, a amostra obtida é maioritariamente constituída por docentes do ensino politécnico e por docentes do sexo feminino, o que pode ter tido influência nos resultados, já que, de acordo com os resultados, o tipo de ensino e o sexo têm impacto nos CCO e no desempenho, o sexo tem impacto na satisfação no trabalho e o tipo de ensino influencia a OMI.

Parece importante referir as modificações que existiram com a introdução do processo de Bolonha⁷ no sistema de ensino superior, assim como o clima de incerteza que é vivido, actualmente, a nível mundial e que tem consequências em várias áreas, designadamente a área económica. Estes factores poderão ter condicionado os resultados da investigação. Seria, então, pertinente avaliar

⁷ Declaração de Bolonha, de 19 de Junho de 1999 (1999). Objectivos gerais e processo de desenvolvimento de Bolonha. Recuperado em 4 de Junho de 2010 http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/lifelong_learning/c11088_pt.htm.

novamente as variáveis estudadas nas instituições de ensino superior, num momento posterior.

Sugere-se, ainda, que a presente investigação seja replicada noutros níveis de ensino, em diferentes contextos culturais e, até, noutras actividades de vendas e de prestação de serviços, com o intuito de tecer comparações e de alargar a comprovação empírica do modelo proposto.

Existem muitas outras variáveis organizacionais que estão relacionadas com as variáveis estudadas, e que foram referidas na revisão de literatura. Nesta perspectiva, o grande desafio proposto é incluir outras variáveis no modelo sugerido inicialmente, na tentativa de alargar a compreensão das variáveis investigadas, em particular da OMI, de forma a obter, conseqüentemente, um melhor entendimento acerca do MI e da medida em que é praticado nas organizações.

Referências Bibliográficas

Abbott, G., White, F. e Charles, M. (2005). Linking values and organizational commitment: a correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 531-550.

Addae, H. e Parboteeah, P. (2006). Organizational information, organizational commitment and intention to quit: a study of Trinidad and Tobago. *International Journal of Cross Cultural Management*, 6 (3), 343-359.

Ahmed, P. e Rafiq, M. (2002). *Internal marketing: tools and concepts for customer focused management*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Al-Meer, A. (1989). Organizational commitment: a comparison of Westerns, Asians and Saudis. *International Studies of Management & Organizations*, 19 (2), 74-84.

Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. In J. M. Ferreira, J. Neves e A. Caetano. *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

Allen, N. e Meyer, P. (1990). Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 1-18.

Almeida, F. (1996). *Avaliação de Desempenho para Gestores*. Lisboa: McGraw-Hill.

Ballantyne, D. (2000). The strengths and weaknesses of internal marketing. In R. Varey, e B. Lewis (Eds.) *Internal Marketing: directions for Management*. London: Routledge.

Ballantyne, D. (2003). A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 37 (9), 1242-1259.

Barnard, C. (1938). *The functions of the executive* (2nd ed.). United States of America: Harvard University Press.

Bateman, T. e Organ, D. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee „citizenship'. *Academy of Management Journal*, 26 (4), 587-595.

Becker, T. e Billings, R. (1992). Profiles of commitment: an empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14 (2), 177-190.

Bell, J. (1993). *Como realizar um projecto de investigação*. Viseu: Gradiva.

Bellou, V. e Thanapoulos, J. (2006). Enhancing service quality in a hospital setting. *Review of Business*, 27(1) 26-32.

Berry, L., Hensel, J. e Burke, M. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 52(3), 3-14.

Berry, L. e Parasuraman A. (1991). *Marketing services: competing through quality*. New York: The Free Press.

Bowen, D. E Lawler III, E. (1992). Total quality-oriented human resources management. *Organizational Dynamics*, 20 (4), 29-41.

Bowers, M. e Martin, C. (2007). Trading places redux: employees as customers, customers as employees. *Journal of Services Marketing*, 21 (2), 88-98.

Brewer, E. e Clippard, L. (2002). Burnout and job satisfaction among student support services personnel. *Human Resource Development Quarterly*, 13 (2), 169- 186.

Bussing, A., Bissels, T. Fuchs, V. E Perrar, K.-M. (1999). A dynamic model of work satisfaction: qualitative approaches. *Human Relations*, 52 (8), 999-1029.

Cahill, D. (1996). *Internal marketing: Your company's next stage of growth*. New York: The Haworth Press.

Camara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J. (1997). *Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.

Campbell, J. e Kuncel, N. (2001). Individual and team training. In N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil e C. Viswesvaran (Eds.). *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (Vol. 1, Cap. 13, pp. 278-312). London: SAGE Publications.

Chang, C.-S. e Chang, H.-H. (2007). Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: example of medical centers in southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*, 15 (4), 265-274.

Chang, T.-Y. e Lin, H.-Y. (2008). A study on service employees' customer oriented behaviors. *The Journal of American Academy of Business*, 13 (1), pp. 92-97.

Chen, C.-C. e Chui, S.-F. (2008). An integrative model linking supervisor support and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Psychology*, 23 (1), 1- 10.

Cheng, E., Li, H. e Fox, P. (2007). Job performance dimensions for improving final project outcomes. *Journal of Construction Engineering & Management*, 133 (8), 592-599.

Chin, W., Marcolin, B. e Newsted P. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, 14 (2), 189-217.

Chiu, S-F. e Chen, H-L (2005). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behaviour: the mediational role of job satisfaction. *Social behaviour and Personality*, 33 (6), 523-540.

Ciribelli, M. (2003). *Como realizar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica*. Rio de Janeiro: Viveiros de Castro Editora.

Cook, J. e Wall., T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.

Correia, M. (1996). Gestão de recompensas. In C. Marques, M. e Cunha, M. (Eds.). *Comportamento organizacional e gestão de empresas*. Lisboa: D. Quixote.

Curington, W., Gupta, N. e Jenkins, D. (1986). Labor issues and skill-based Compensation Systems. *Labor Law Journal*, 37 (8), 581-586.

Cushway, B. (1994). *Human Resource Management: planning, analysis, performance, reward*. London: Kogan Page.

Darden, W., Hampton, R. E Howell, R. (1989). Career versus organizational commitment: antecedents and consequences of retail salespeoples' commitment. *Journal of Retailing*. 65 (1), 80-106.

Dawis, V. (1980). Personnel assessment from the perspective of the theory of work adjustment. *Public Personnel Management*, 9 (4), 268-273.

Dess, G. e Shaw, J. (2001). Voluntary turnover, social capital and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26 (3), 446-456.

Donavan, D., Brown, T. e Mowen, J. (2004). Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing*, 68 (1), 128-146.

Drake, S., Gulman, M. e Roberts, S. (2005). *Light their fire. Using internal marketing to ignite employee performance and wow your costumers*. United States of America: Dearborn Trade Publishing.

Dunne, P. e Barnes J. (2000). A relationship and value-creation view. In R. Varey e B. Lewis (Eds.). *Internal Marketing: Directions for Management*. Routledge: London.

Eker, M., Eker, S. e Pala, F. (2008). The effects of job satisfaction on organizational commitment among Turkish health care staff: an empirical study. *Journal of Academic Studies*, 10 (36), 46-68.

Ellickson, M. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Public Personnel Management*, 31 (3), 343-358.

Ellig, B. (2007). *The Complete Guide to Executive Compensation*. New York: McGraw-Hill.

Farh, J.-L., Zhong C.-B. e Organ, D. (2004). Organizational Citizenship Behavior in the People"s Republic of China. *Organization Science*, 15 (2), 241-253.

Feather, N. e Rauter, K. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job

satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (1), 81-94.

Ferreira, J., Neves, J. e Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

Fields, D. (2000). *Taking the measures of work: a guide to validate scales for organizational research and diagnosis*. California: Sage Publications.

Fiorito, J., Bozeman, D., Young, A. e Meurs, J. (2007). Organizational commitment, human resource practices and organizational characteristics. *Journal of Managerial Issues*, 19 (2), pp. 186-207.

Gagné, R. e Medsker, K. (1996). *The Conditions of Learning: Training Applications*. New York: Hartcourt Brace College Publishers.

George, J. e Jones, G. (1999). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (2nd ed.). New York: Addison-Wesley.

George, W. R. (1977). The retailing of services: a challenging future. *Journal of Retailing* Fall, 53(3), 85-98.

Gibbons, A., Rupp, D., Myungjoon, K. e Sang E. (2006). Perceptions of Managerial Performance Dimensions in Korea. *Psychologist-Manager Journal*, 9 (2), 125-143.

Gilmore, A. (2000). "Managerial interactions of internal marketing", in Varey, R. e Lewis, B. (Eds.) *Internal Marketing: Directions for Management*, Routledge: London, pp. 75-92.

Glassman, M. e McAfee, B. (1992), Integrating the personnel and marketing functions. *Business Horizons*, 35(3), 52-59.

González, J. e Garazo, T. (2006). Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior. *International Journal of Service Industry Management*, 17 (1), 23-50.

González, T. e Guillén, M. (2008). Organizational commitment: a proposal for a wider ethical conceptualization of 'normative commitment'. *Journal of Business Ethics*, 78 (3), 401-414.

Gounaris, S. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59 (4), 432-448.

Gounaris, S. (2008). Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence. *International Journal of Service Industry Management*, 19 (3), 400-434.

Graham, J. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4 (4), 249-270.

Greene, C. e Organ, D. (1973). An evaluation of causal models linking the received role with job satisfaction. *Administrative Science Quarterly*, 18 (1), 95-103.

Greene, W., Walls, G. e Schrest, L. (1994). Internal Marketing: The key to external marketing success. *Journal of Services Marketing* 8 (4), 5-13.

Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing: A customer relationship management approach* (2nd ed.). West Sussex: John Wiley & Sons, 2a ed

Gumesson, E. (2000). Internal marketing in the light of relationship marketing and network organizations. In R. Varey, e B. Lewis (Eds.). *Internal Marketing: Directions for Management*. London: Routledge.

Hackman, R. e Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. 60

(2), 150-170.

Hackman, R. e Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: a test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. 16 (2), 250-279.

Halal, W. (2000). From hierarchy to enterprise: international markets are the foundation for a knowledge economy. In R. Varey. e B. Lewis (Eds.). *Internal Marketing: Directions for Management*. London: Routledge.

Hartline, M. e Bejou, D. (2004). Internal relationship management. Linking H.R. to marketing performance. *Journal of Relationship Marketing*. 3 (2/3), 1-4.

Hegney, D., Plank, A. e Parker, V. (2006). Extrinsic and intrinsic work values: their impact on job satisfaction in nursing. *Journal of Nursing Management*, 14 (1), 271-281.

Herzberg, F. (1965). The motivation to work among Finnish supervisors. *Personnel Psychology*, 18 (4), 393-402.

Hwang, I.-S. e Chi, D.-J. (2005). Relationships among internal marketing, employee job satisfaction and international hotel performance: an empirical study. *International Journal of Management*. 22 (2), 285-293.

Jex, S. e Gudanowski, D. (1992). Efficacy beliefs and work stress: an exploratory study. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (5), 509-517.

Jones, M. (2006). Which is a Better Predictor of Job Performance: Job Satisfaction or Life Satisfaction? *Journal of Behavioral & Applied Management*, 8 (1), 20-42.

Judge, T., Parker, S., Colbert, A., Heller, D. e Remus, I. (2001). Job satisfaction: a cross-cultural review. In N., Anderson, D., Ones, H., Sinangil, e C. Viswesvaran,

(Eds.) *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology (Volume 2, Chapter 2)*, London: Sage Publications.

Judge, T., Piccolo, R. Podsakoff, N., Shaw, J. Rich, B. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, x (x), x-x, 11 pp..

Katz, D. e Kahn, R. (1987). *Psicologia social das organizações* (3ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.

Kelly, S. e Hoffman, D. (1997). An investigation of positive affect, prosocial behaviors and service quality. *Journal of Retailing*, 73 (3), 407-427.

Khandelwal, K. (2009). Organizational commitment in multinationals: a dynamic interplay among personal, organizational and societal factors. *Journal of Management*, 2 (1), p. 99-122.

Kinicki, A. e Kreitner, R. (2006). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill.

Kohli, A. e Jaworski, B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54 (2), 1-18.

Konovsky, M. e Organ, D. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17 (3), 253-266.

Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

Kotler, P. e Armstrong, G. (2006). *Princípios de marketing* (9ª ed.). São Paulo: Pearson Education.

Kumar, K, Bakhshi, A. e Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management Research*, 8 (10), p. 14-38.

Lavelle, J., Brockner, J., Konovsky, M., Price, K., Henley, A., Taneja, A. e Vinekar, V. (2008). Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: a multifoci analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (3), 337-357.

Lawler III, E. e Porter, L. (1966). Predicting managers' pay and their satisfaction with their pay. *Personnel Psychology*, 19 (4), 363-373.

Lawler III, E., Porter, L. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7 (1), 20-28.

Lings, I. e Greenley, G (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7 (3), 290-305.

Lo, M.-C. e Ramayah, T. (2009). Dimensionality of organizational citizenship behavior (OCB) in a multicultural society: the case of Malaysia. *International Business Research*, 2(1), 48-55.

Locke, E. (1968). *What is job satisfaction?*. Washington, DC: American Psychological Association.

Locke, E., Latham, G. e Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review*, 13 (1), 23-39.

MacKenzie, S., Podsakoff, P. e Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing*, 57 (1), 70-80.

Malhotra, N. e Mukherjee, A. (2004). The relative influence of organisational commitment and job satisfaction and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres. *The Journal of Services Marketing*, 18 (2/3), 162-174.

Malik, M., Nawab, S. e Naeem, B. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan. *International Journal of Business & Management*, 5 (6), 17-26.

Manso, J. (1996). *Estatística descritiva e previsão* (2ª ed.). Covilhã: Universidade da Beira Interior.

Markovitz, Y., Davis, A. e Van Dick, R. (2007). Organizational commitment profiles and job satisfaction among Greek private and public sector employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7 (1), 77-99.

McClave, J., Benson, P. G. e Sincich, T. (2008). *Statistics for business and economics* (10th ed.). New Jersey: Pearson Education.

McFarlin, D. e Rice, R. (1992). The role of facet importance as a moderator in job satisfaction processes. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (1), 41-54.

Meyer, J. e Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11 (3), pp. 299-326.

Meyer, J. e Smith, C. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17 (4), 319- 331.

Meyer, P., Stanley, D., Herscovitch, L. e Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 20-52.

Mohamed, F., Taylor, S. e Hassan, A. (2006). Affective commitment and intent to quit: the impact of work and non-work related issues. *Journal of Managerial Issues*, 18 (4), p. 512-529.

Murphy, G., Athanasou, J. e King, N. (2002). Job satisfaction and organizational citizenship behaviour: A study of Australian human-service professionals. *Journal of Managerial Psychology*, 17 (4), 287-297.

Naudé, P., Desai, J. e Murphy, J. (2003). Identifying the determinants of internal marketing orientation. *European Journal of Marketing*, 37 (9), 1205-1278.

Newman, J. e Milkovich, G. (1990). Procedural Justice Challenges in Compensation: Eliminating the Fairness Gap. *Labor Law Journal*, 41 (8), 575-580.

O'Reilly, C., Chatman, J., Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 487-516.

Organ, D. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2 (1), 46-53.

Organ, D. e Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Social Psychology*, 135 (3), 339-250.

Organ, D. e Moorman, R. (1993). Fairness and Organizational Citizenship Behavior:

What Are the Connections?. *Social Justice Research*, 6 (1), 5-18.

Parnell, J. e Crandall, W. (2003). Propensity for participative decision-making, job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and intentions to leave among Egyptian managers. *Multinational Business Review*, 11 (1), 45-65.

Pereira, O. (1999). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Podsakoff, P. e MacKenzie, S. (1993). Citizenship behavior and fairness in organizations: issues and directions for future research. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6 (3), 257-269.

Podsakoff, P. e MacKenzie, S. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behaviors on organizational performance: a review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10 (2), 133-151.

Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J. e Bachrach, D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.

Porter, E., Lawler, E. e Hackman, R. (1975). *Behavior in Organizations*. Tokio: McGraw-Hill.

Quarstein, V., McAfee, R. e Glassman, M. (1992). The situational occurrences theory of job satisfaction. *Human Relations*, 45 (8), 859-873.

Rafiq, M. e Ahmed, P. (1993). The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9 (3), 219-232.

Rafiq, A. e Ahmed, P. (2002). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *The Journal of Services Marketing* 14 (6), 449- 463.

Randall , D. (1987). Commitment and the organization: the organization man revisited. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 12 (3), 460-471.

Raykov, T. e Grayson, D. (2003). A test for change of composite reliability in scale development. *Multivariate Behavioral Research*, 38 (2), 143-159.

Rego, A. (2002). *Comportamentos de cidadania nas organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

Rego, A., Ribeiro, N. e Cunha, M. (2010). Perceptions of Organizational Virtuousness and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93 (1), 215-235.

Reichers, A. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10 (3), 465-476.

Rifai, H. (2005). A test of the relationships among perceptions of justice, job satisfaction, affective commitment and organizational citizenship behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 7 (2), 131-154.

Ringle, C. M., Wende, S. e Will, A. (2005). SmartPLS. Hamburg: University of Hamburg. Recuperado de <http://www.smartpls.de>.

Romzek, B. (1989). Personal consequences of employee commitment. *Academy of Management Journal*, 32 (3), 649-661.

Ryan, J. (2001). Moral reasoning as a determinant of organizational citizenship behaviors: a study in the public accounting profession. *Journal of Business Ethics*, 33 (3), 233-244.

Saari, L. e Judge, T. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43 (4), 395-407.

Salancik, G. e Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23 (2), 224-253.

Salgado, J., Moscoso, S., Lado, M. (2003). Test-retest reliability of ratings of job performance dimensions in managers. *International Journal of Selection & Assessment*, 11 (1), 98-101.

Samad, S. (2005). Unraveling the organizational commitment and job performance relationship: exploring the moderating effect of job satisfaction. *The Business Review, Cambridge*, 4 (2), 79-84.

Sasser, W. e Arbeit, S. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business Horizons*, June, 61-65.

Scholl, R. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *The Academy of Management Review*, 6 (4), 589-599.

Scott, K. e Taylor, G. (1985). An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: A meta-analysis. *Academy of Management Journal (pre-1986)*, 28 (3), 599-612.

Sethi, D. e Seth, M. (2009). Interpersonal Communication: Lifeblood of an Organization. *Journal of Soft Skills*, 3 (3/4), 32-40.

Shore, L. e Wayne, S. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78 (5), 774-780.

Stauss, B. e Hoffmann, F. (2000). Minimizing internal communication gaps by using Business Television. In R. Varey e B. Lewis (Eds.) *Internal Marketing: Directions for Management*. London: Routledge.

Staw, B. (1981). The escalation of commitment to a course of action. *Academy of Management*, 6 (4), 577-587.

Staw, B. (1986). Organizational psychology and the pursuit of the happy/productive worker. *California Management Review*. 28 (4), 40-53.

Steers, M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), 46-56.

Sweeney, P. (1990). Distributive justice and pay satisfaction: a field test of an equity theory prediction. *Journal of Business and Psychology*, 4 (3), 329-341.

Thomas, A., Buboltz, W. e Winkelspecht, C. (2004). Job characteristics and personality as predictors of job satisfaction. *Organizational Analysis*, 12 (2), 205-219.

Vala, J., Monteiro M., Lima, L. e Caetano, A. (1995). *Psicologia social das organizações: estudos em empresas portuguesas*. Oeiras: Celta Editora.

Van Dyne, L., Graham, J. e Dienesch, R. (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 37 (4), 765-802.

Varey, R. (2000). A broader conception of internal marketing: a social constructionist perspective. In R. Varey e B. Lewis (Eds.). *Internal Marketing: Directions for Management*. London: Routledge.

Viswesvaran, C. (2001). Assessment of individual job performance: a review of the past century and a look ahead. In N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil e C. Viswesvaran (Eds.). *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (Vol. 1, Cap. 6, pp.110-126). London: SAGE Publications.

Weaver, C. (1978). Sex differences in the determinants of job satisfaction. *Academy of Management Journal (pre-1986)*, 21 (2), 265-274.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of management*, 7 (3), pp. 418-428.

Williams, L. e Anderson, S. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17 (3), 601-617.

Xiaowei, L. (2006). A test on the systematic fuzzy measures of the key degree for the core employees' performance traits. *Canadian Social Science*, 2 (5), 38-43.

Zajonc, R. (1974). *Psicologia Social do ponto de vista experimental*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.

Anexo A - Tradução para português dos questionários originais

<p>Orientação para o Marketing Interno</p> <p>Gounaris (2006)</p>	<p>(instruções não incluídas no artigo)</p> <p><i>Trocas de Valor</i></p> <p>1.A empresa onde trabalho dá grande importância à compreensão das nossas necessidades.</p> <p>2.O meu supervisor vê que eu e os meus colegas nos encontramos regularmente para falar sobre o que esperamos da empresa.</p> <p>3.Pelo menos uma vez por ano preenchemos questionários acerca das nossas necessidades e do que esperamos da empresa.</p> <p>4.A gestão da empresa onde trabalho procura perceber o que as empresas concorrentes fazem para manter os seus empregados satisfeitos.</p> <p>5.O nosso supervisor acha que avaliar a nossa satisfação no trabalho é uma tarefa importante.</p> <p><i>Consciência acerca das condições de mercado</i></p> <p>6.A empresa onde trabalho está informada acerca das mudanças legais no mercado de trabalho.</p> <p>7.A empresa onde trabalho está a par dos níveis de emprego existentes na nossa actividade.</p> <p>8.A empresa onde trabalho está informada acerca dos novos empregos criados noutras actividades, que possam vir a aliciar os seus empregados.</p> <p>9.A empresa onde trabalho analisa sistematicamente as condições de trabalho dos empregados que trabalham na concorrência.</p> <p><i>Segmentação do mercado interno</i></p> <p>10.Nesta empresa os empregados são identificados por grupos, com base nas suas características e necessidades individuais.</p>
--	--

11. Antes de qualquer mudança numa política da empresa, as nossas características individuais são sempre consideradas.

12. Todos os empregados são tratados exactamente da mesma forma. As necessidades individuais são ignoradas. ®

13. As nossas necessidades individuais são constantemente avaliadas nesta empresa.

Segmentação dos alvos internos

14. Qualquer decisão importante relacionada com políticas de Recursos Humanos é sempre adaptada de acordo com as nossas necessidades individuais.

15. As políticas específicas de Recursos Humanos são sempre direccionadas para grupos específicos que possuem um conjunto comum de necessidades.

16. Nenhuma acção é levada a cabo antes que o seu impacto nos grupos específicos de empregados com necessidades comuns seja avaliado.

17. As políticas relacionadas com os Recursos Humanos são aplicadas a todas as pessoas. As necessidades individuais nunca são consideradas. ®

Comunicação entre gestores e empregados

19. O meu supervisor ouve-me realmente no que respeita aos problemas que tenho ao realizar o meu trabalho.

20. O meu supervisor preocupa-se realmente com os problemas pessoais que tenho que possam afectar o meu desempenho.

21. O meu supervisor nunca está demasiado ocupado para falar comigo quando preciso dele.

22. O meu supervisor despende tempo a informar-me acerca das minhas tarefas, objectivos e a chegar a um consenso comigo.

Comunicação entre gestores

23. Os supervisores desta empresa encontram-se regularmente

para discutir os problemas dos seus subordinados e para ouvir o que os outros supervisores têm a dizer.

24. Se um empregado tiver um problema sério, os supervisores de outros departamentos aperceber-se-ão rapidamente.

25. Esta empresa encoraja os supervisores a encontrar-se e a discutir entre eles assuntos relativos aos seus subordinados.

26. Em muitas ocasiões, a solução para um problema que eu tive veio de um supervisor de outro departamento, e não do meu supervisor directo.

Descrição do trabalho

27. A descrição do meu trabalho permite-me satisfazer as minhas necessidades e objectivos pessoais através do meu trabalho.

28. Nunca nenhuma tarefa me foi atribuída a não ser que o meu supervisor e eu tenhamos acordado que eu conseguiria, realmente, executá-la.

29. As tarefas que me são atribuídas ajudam-me a evoluir na minha carreira nesta empresa.

30. É esperado que o meu supervisor descreva o meu trabalho, e as tarefas inerentes a este, aos níveis de gestão mais elevados.

Sistema de remuneração

31. Quando executo alguma tarefa extra sei que irei receber uma recompensa financeira.

32. O meu salário e os aumentos anuais estão apenas dependentes das conversações do sindicato dos trabalhadores. ®

33. O meu salário e os aumentos anuais são bastante adequados às minhas qualificações e ao meu desempenho.

34. Na empresa onde trabalho, todos os empregados recebem um bónus anual independentemente do seu desempenho. ®

35. O meu salário e os aumentos anuais estão de acordo com os das pessoas com qualificações similares que trabalham nesta ou em qualquer outra actividade.

	<p><i>Actuação da gestão de topo</i></p> <p>36.O nível de gestão mais elevado desta empresa mostra-se indiferente aos nossos problemas. ®</p> <p>37.Nada é demasiado dispendioso para a gestão de topo desta empresa, se o objectivo for satisfazer necessidades específicas de grupos específicos de empregados.</p> <p>38.A gestão de topo da empresa considera, realmente, as nossas necessidades individuais e cria políticas que o evidenciam.</p> <p>39.A gestão mais elevada da empresa está decidida a resolver os nossos problemas e a dar-nos todo o apoio necessário no nosso trabalho.</p> <p><i>Formação</i></p> <p>40.Nesta empresa, a formação é realizada tendo em conta as necessidades individuais de cada empregado. Os seminários de formação em massa são evitados quando possível.</p> <p>41. Um empregado recentemente contratado terá de perceber por si mesmo os requisitos do seu emprego. ®</p> <p>42. Antes da implementação de uma grande mudança nas regras do serviço temos sempre formação significativa devido ao impacto que esta pode ter nas nossas actividades diárias e na descrição das nossas funções.</p> <p>43. Se um empregado mudar para um departamento diferente, o novo supervisor irá treiná-lo pessoalmente por um período de tempo pré-especificado.</p>
<p>Satisfação ("JDS") Hackman e Oldham (1974)</p>	<p><i>Itens de motivação geral</i></p> <p>Cada uma das afirmações seguintes é qualquer coisa que uma pessoa poderia dizer sobre o seu trabalho. Deve indicar os seus sentimentos pessoais acerca do seu trabalho assinalando o quanto concorda com cada afirmação. Quanto concorda com as seguintes afirmações?</p>

1. No geral, estou muito satisfeito com este emprego.
2. No geral, estou satisfeito com o género de trabalho que faço neste emprego.
3. Penso frequentemente em despedir-me deste emprego. ®

Agora pense nas outras pessoas que estão na sua empresa e que tenham o mesmo emprego. Se ninguém tiver exactamente o mesmo emprego, pense naquele que é mais parecido com o seu. Pense, por favor, acerca de quão precisa é cada uma das afirmações descreve os sentimentos dessa (s) pessoa (s) em relação ao (s) seu (s) emprego (s). Não há problema se as suas respostas forem diferentes às respostas que deu quando descreveu as suas próprias reacções ao seu emprego. É frequente que pessoas diferentes tenham diferentes sentimentos em relação ao mesmo emprego. Quanto é que concorda com as seguintes afirmações?

4. A maioria das pessoas neste emprego está muito satisfeita com o mesmo.
5. As pessoas neste emprego pensam frequentemente em demitir-se. ®

Itens de motivação interna no trabalho

Agora indique, por favor, como se sente pessoalmente em relação ao seu emprego. Cada uma das afirmações abaixo descritas é algo que alguém poderia dizer acerca do seu emprego. Deve indicar os seus próprios sentimentos acerca do seu trabalho, indicando o quanto concorda com cada uma das afirmações. Quanto é que concorda com a afirmação?

6. A minha opinião acerca de mim próprio(a) é melhor quando faço bem o meu trabalho.
7. Sinto uma grande satisfação pessoal quando faço bem

este trabalho.

8. Sinto-me mal e infeliz quando descubro que tive um desempenho pobre neste emprego.
9. Geralmente, os meus próprios sentimentos não são muito afectados de uma maneira ou de outra pela forma como eu faço o meu trabalho. ®

Pense, por favor, nas outras pessoas que estão na sua empresa e que tenham o mesmo emprego. Se ninguém tiver exactamente o mesmo emprego, pense naquele que é mais parecido com o seu. Pense, por favor, acerca de quão precisa é cada uma das afirmações descreve os sentimentos dessa(s) pessoa(s) em relação ao(s) seu(s) emprego(s). Não há problema se as suas respostas forem diferentes às respostas que deu quando descreveu as suas próprias reacções ao seu emprego. É frequente que pessoas diferentes tenham diferentes sentimentos em relação ao mesmo emprego. Quanto é que concorda com as seguintes afirmações?

10. A maioria das pessoas neste emprego sente uma grande satisfação pessoal quando fazem bem o seu trabalho.
11. A maioria das pessoas neste emprego sente-se mal ou infelizes quando se apercebem que tiveram um desempenho pobre neste trabalho.

Itens de satisfação com o crescimento

Agora indique, por favor, quão satisfeito está com cada aspecto do seu emprego referido abaixo. Quão satisfeito está com este aspecto do seu trabalho?

1. A quantidade de crescimento e desenvolvimento pessoal que obtenho ao fazer o meu trabalho.
2. O sentimento de crescimento valioso que obtenho ao

	<p>fazer o meu trabalho.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. A quantidade de pensamento e acção independentes que consigo exercer no meu trabalho. 4. A quantidade de desafio no meu trabalho. <p>De seguida indique, por favor, o quão satisfeito está com cada aspecto do seu trabalho. Quão satisfeito está com cada aspecto do seu trabalho lista enumerado abaixo.</p> <p><i>Satisfação com a segurança</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A quantidade de segurança no trabalho que tenho. 2. O quão seguras as coisas me parecem no futuro, nesta organização. <p><i>Satisfação com compensação (salário)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. O montante de salário e compensações extra que recebo. 2. O grau em que sou pago de forma justa pelo que contribuo para esta organização. <p><i>Satisfação “social”</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. As pessoas com quem eu falo e trabalho no meu emprego. 2. A oportunidade de conhecer outras pessoas no meu emprego. 3. A oportunidade de ajudar as outras pessoas no meu emprego. <p><i>Satisfação com a supervisão</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. O grau de respeito e tratamento justo que recebo do meu patrão. 2. A quantidade de apoio e orientação que recebo do meu supervisor.
--	--

	3. A qualidade global da supervisão que recebo no meu trabalho.
Compromisso Cook e Wall (1980)	<p>De seguida, deverá focar-nos no que significa para si ser um membro da organização onde trabalha. Algumas pessoas sentem-se meros empregados, que estão na empresa apenas para trabalhar muito, enquanto outras se sentem mais envolvidas pessoalmente na organização para a qual trabalham. Os seguintes itens expressam o que as pessoas podem sentir em relação a si mesmas como membros da organização onde trabalham. Indique, por favor, quanto concorda ou discorda de cada afirmação, tendo em conta que „1“ significa „discordo totalmente“ e „7“ significa „concordo totalmente“.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sinto-me completamente orgulhoso de poder dizer às pessoas para quem é que trabalho. 2. Às vezes sinto que devo deixar este emprego. ® 3. Não estou disposto a esforçar-me somente para ajudar a organização onde trabalho. ® 4. Mesmo que a organização não estivesse muito bem financeiramente, eu ficaria relutante em mudar para outra. 5. Sinto-me como parte da organização. 6. No meu trabalho gosto de sentir que estou a fazer algum esforço, não apenas por mim, mas também pela organização. 7. A oferta de algum dinheiro a mais por parte de outra organização não me faria pensar seriamente em mudar de emprego. 8. Não recomendaria a um amigo próximo que se juntasse a esta organização. ® 9. Saber que o meu trabalho contribuiu para o bem da organização agrada-me-ia.
Desempenho	(instruções não incluídas no artigo)

Xiaowei (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tenho estabelecido boas relações com muitas pessoas importantes dentro e fora da minha unidade de trabalho, e quando existem problemas persistentes sou, frequentemente, eu quem pode pedir auxílio a estas pessoas para a sua resolução. 2. Normalmente, preocupo-me muito acerca dos assuntos (por exemplo, formação) relacionados com o desenvolvimento da nossa unidade de trabalho, a fim de ligar os trabalhadores que têm um potencial valioso. 3. Sou sensível quando existem conflitos entre os outros e adopto facilmente uma posição oposta de forma a conseguir soluções construtivas. 4. Frequentemente comunico as decisões importantes e o planeamento da nossa unidade de trabalho, mas se estiver ausente, as outras pessoas não conseguem pôr o plano em prática da forma como estava previsto anteriormente. ® 5. Quando comunicados por mim, o conhecimento, a experiencia e as formas eficazes de fazer as coisas são, normalmente, aplicadas de forma inovadora pelos outros. 6. Se tenho ideias acerca da forma como executar determinadas tarefas, não permito que os outros as influenciem ® 7. Frequentemente, sou autorizado pelos líderes da organização ou colegas a completar tarefas com total autonomia e compromisso. 8. Espero que existam formas eficazes de monitorizar as acções dos outros quando realizam acções que não implicam uma recompensa directa. ® 9. Mesmo quando não tenho meios para monitorizar os meus colegas de trabalho, estou disposto(a) a entregar-lhes as tarefas chave. 10. Sinto-me mais inclinado para trabalhar com a minha
----------------	---

	<p>unidade de trabalho quando posso adoptar vários papéis, e apreciar a tomada de decisão quando existe uma relação de total cooperação, e não uma intensa hierarquia organizacional.</p> <p>11. A minha profissão é tão independente que, normalmente, não há necessidade de cooperar com os outros. ®</p> <p>12. Mais de 60% das minhas realizações requerem a contribuição dos outros.</p> <p>13. A recompensa pelo meu trabalho não tem relação com o que os outros fazem. ®</p> <p>14. Se quero que alguém me substitua será difícil consegui-lo, dado que poucas pessoas podem ocupar o meu lugar na minha unidade de trabalho.</p> <p>15. A maioria dos meus colegas consegue resolver problemas que não consigo. ®</p> <p>16. Sinto-me inclinado a planear o trabalho e executá-lo da mesma forma que costumo fazer. ®</p> <p>17. Sinto-me inclinado a discutir ideias de diferentes pontos de vista com o meu supervisor e colegas, mesmo aqueles que possam deixar-me em dúvida.</p> <p>18. Estou disposto a despende mais tempo, energia e a pedir mais apoio à organização, sobre as inovações valiosas (para o trabalho).</p>
<p>Comportamentos de Cidadania Organizacional May-Chiun Lo T. Ramayah 2009</p>	<p>(instruções não incluídas no artigo)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fico ansioso por contar a estranhos as boas novidades da minha empresa. 2. Estou disposto a pôr-me em causa para proteger a reputação da minha empresa. 3. Eu compareço activamente nas reuniões da minha empresa.

	<ol style="list-style-type: none">4. Não me importo de assumir trabalhos desafiantes.5. Eu faço sugestões construtivas que podem melhorar a actividade da empresa.6. Estou disposto a coordenar e a comunicar com colegas.7. Eu levo a sério o trabalho e raramente cometo erros.8. Frequentemente chego cedo e começo a trabalhar imediatamente.9. Eu cumpro com as regras e com os procedimentos da empresa, mesmo quando ninguém está a assistir e nenhuma evidência pode ser rastreada.10. Eu evito gastar muito tempo a queixar-me sobre assuntos triviais.11. Estou disposto a ajudar os novos colegas a ajustarem-se ao novo ambiente de trabalho.12. Estou disposto a ajudar os colegas a resolver assuntos relacionados com o trabalho.13. Estou disposto a realizar tarefas de trabalho pelos meus colegas, quando necessário.14. Apenas realizo tarefas necessárias.15. Eu esforço-me para ser auto-didacta para aumentar a qualidade dos resultados do trabalho.16. Evito acções que possam prejudicar os outros.17. Evito prejudicar o direito das outras pessoas a recursos partilhados (incluindo ajuda clerical, material, etc.).18. Não inicio acções antes de consultar as pessoas que podem ser afectadas.
--	---

	<p>19. Tento evitar criar problemas para os meus colegas.</p> <p>20. Evito focalizar-me no que está errado com a situação dos outros.</p>
--	---

Anexo B - Tradução para inglês da tradução feita em português dos questionários

<p>Orientação para o Marketing Interno</p> <p>Gounaris (2006)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. This company values the understanding of our needs. 2. My supervisor knows that all of us meet regularly to say what we expect from the company. 3. At least once a year we fill in questionnaires to say our needs and what we expect from the company. 4. Our management seeks to understand what the competitors do to keep their staff happy. 5. Evaluating our job satisfaction is an important task for our supervisor. 6. This company is well informed about the legal developments in the job market. 7. This company is aware of the employment rates in our field. 8. This company is aware about the new jobs in other areas that may be appealing to the employees of this company. 9. This company analyses systematically the working conditions of the employees who work for their competitor. 10. In this company the workers are identified in groups, based on our individual needs and characteristics. 11. Before any change of policy our individual characteristics are always considered in advance. 12. All the employees are treated exactly the same way. Individual needs are ignored. 13. Our individual needs are constantly evaluated in this company. 14. Any important decision related to Human Resources
--	--

	<p>policies is always adapted according to our individual needs.</p> <p>15. The specific H.R. policies are always devised for specific groups that have a set of common needs.</p> <p>16. No action is carried on before its impact on specific groups of workers with common needs is evaluated.</p> <p>17. The policies related to H.R. are applied to all people. Individual needs are never considered.</p> <p>18. Before any change in the company's policies my supervisor informs me of each step in advance.</p> <p>19. My supervisor listens to me when I have problems at work.</p> <p>20. My supervisor worries about my personal problems which may affect my performance.</p> <p>21. My supervisor is never too busy to talk to me when I need his support.</p> <p>22. My supervisor spends time informing me about my tasks and goals and getting to a consensus with me.</p> <p>23. The supervisors in this company meet regularly to discuss the problems of their subordinates and to listen to what the other supervisors have to say.</p> <p>24. If a worker has a really serious problem, the supervisors of other departments will notice it immediately.</p> <p>25. This company encourages the supervisors to meet and discuss matters related to subordinates among themselves.</p> <p>26. In many occasions, the solution for a problem that I had came from the supervisor from another department, not from my direct supervisor.</p> <p>27. The description of my job allows me to satisfy my</p>
--	---

	<p>personal needs and goals through my work.</p> <p>28. No task has been assigned to me unless my supervisor and I agreed that I could actually do it.</p> <p>29. The tasks that I'm assigned to do help me in the evolution of my career.</p> <p>30. My supervisor should describe the job I am supposed to do and the tasks I am assigned to do to the higher levels of management.</p> <p>31. When I do something more than I am expected to I know that I will get a bonus or a financial reward.</p> <p>32. My salary and the annual raises are just dependent on the workers union's agreements.</p> <p>33. My salary and the annual raises are quite compatible with my qualifications and performance.</p> <p>34. All workers get an annual bonus regardless of their performance.</p> <p>35. My salary and the annual raises are compatible with those of the people who have similar qualifications and work in this or any other area.</p> <p>36. This company's senior managers are indifferent when it comes to our problems.</p> <p>37. Nothing is too expensive for the senior management if the goal is to satisfy the specific needs of specific groups of workers.</p> <p>38. The senior management actually considers our individual needs and creates policies that prove it.</p> <p>39. The senior management is committed to solving our problems and giving us all the necessary support in our job.</p> <p>40. In this company training is carried on considering the</p>
--	---

	<p>individual needs of each employee. The seminars for the masses are avoided as much as possible.</p> <p>41. A recently hired worker will have to find his/her own answers for the requirements of the job.</p> <p>42. Before implementing a big change in the rules of work, we will always have significant training due to the impact that it can have on our daily activities and functions.</p> <p>43. If a worker moves on to a different department, the new supervisor will personally train him/her for a pre-specified period of time.</p>
<p>Satisfação (“JDS”) Hackman e Oldham (1974)</p>	<p>Instruções</p> <p>Each of the following statements is something one could say about their job. You must describe your personal feelings about your job. You should refer to your own feelings about your job showing how much you agree with the statements. How much do you agree with the statements?</p> <p>In general, I'm very pleased with this job.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. In general, I'm pleased with the kind of work I do in this job. 2. I often think about quitting this job. <p>Now think of the other people in your company that have the same job. If no one has exactly the same job, think about the job that is more similar to yours. Please think about how accurately each of the statements describes the feelings of these people concerning their jobs. There is no problem if your answers are different from the ones you gave when describing your own reactions to your job, Often, people have different feelings concerning the same job. How far do you agree with the following statements?</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Most people on this job are very pleased with it. 4. People on this job often think about quitting. <p>Now point out how you personally think about your job. Each of</p>

the statements below show something that someone could say about their job. You should refer to your own feelings about your job showing how much you agree with the statements. How much do you agree with the statements?

1. My own opinion about myself is better when I do my job well.
2. I feel great personal satisfaction when I do this job well.
3. I feel bad and unhappy when I realize that I had a poor performance on this job.
4. Generally, my own feelings aren't anyhow affected by the way I do this job.

Now think of the other people in your company that have the same job. If no one has exactly the same job, think about the job that is more similar to yours. Please think about how accurately each of the statements describes the feelings of these people concerning their jobs. There is no problem if your answers are different from the ones you gave when describing your own reactions to your job, Often, people have different feelings concerning the same job. How far do you agree with the following statements?

5. Most people on this job feel great satisfaction when they do their job well.
6. Most people on this job feel bad or unhappy when they realize they had a poor performance on this job.

Growth satisfaction items

Now please show how happy you are with each aspect of your job as shown below. How happy are you with this aspect of your job?

5. The amount of growth and personal development that I get doing my job.
6. The feeling of accomplishment I get doing my job.
7. The amount of thinking and independent action i can

	<p>exercise in my job.</p> <p>8. The amount of challenge I have doing my job.</p> <p>Now please show how happy you are with each aspect of your job. How happy are you with this aspect of your job?</p> <p><u>Satisfaction with job facets</u></p> <p>Satisfaction with security</p> <p>3. The amount of security I have on this job.</p> <p>4. How secure things look in the future, in this company.</p> <p>Satisfaction with compensations (pay)</p> <p>3. The amount of salary and extra compensations I get.</p> <p>4. The amount of fair money that I get for the work I do for the company.</p> <p>“Social” satisfaction</p> <p>4. The people I talk to and work in my job.</p> <p>5. The opportunity to meet other people in my job.</p> <p>6. The opportunity to help other people in my job.</p> <p>Satisfaction with supervision</p> <p>4. The amount of respect and fair treatment I get from my employer.</p> <p>5. The amount of support and guidance I get from my supervisor.</p> <p>6. The global supervisory quality that I get in my work.</p>
<p>Compromisso</p> <p>Cook e Wall</p>	<p>You’ll need to focus on what means to be a member of the organization where you work. Some people feel mere employees, who are in business only to work hard, while others</p>

<p>(1980)</p>	<p>feel more personally involved in the organization they work for. The following items express what people may feel about themselves as members of the organization where they work.</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. I feel proud of being able to tell people whom i work for. 11. Sometimes I feel I should quit this job. 12. I'm not willing to put myself out just to help the organization I work for. 13. Even if the organization weren't doing financially well «,I would be reluctant to change to another. 14. I feel that I am a part of this organization. 15. At my Job i enjoy feeling that I'm trying hard, not just for me but also for the organization. 16. Being offered some extra money by other organization wouldn't make me seriously think about changing my job. 17. I wouldn't recommend a close friend to join this organization. 18. It would please me to know that my work has contributed to the well being of this organization.
<p>Traços de Desempenho Xiaowei (2006)</p>	<p>(instruções não incluídas no artigo)</p> <ol style="list-style-type: none"> 19. I have been establishing good relationships with many important people in and out of my work unit and when there are persistent problems, i am the one who frequently turns to those people and ask for help to solve them. 20. Usually, I'm extremely worried about issues (like training) related to the development of our work unit in order to lonk the co-workers who have potential value. 21. I am sensible when there are conflicts with others and I easily adopt an opposite position to make constructive solutions. 22. I frequently communicate the important decisions and the planning of our unit but, if I'm absent, the others cannot make it work as it was previously planned.

	<p>23. When communicated by me, knowledge, experience and the effective ways of doing things can be, usually applied in an innovative way by others.</p> <p>24. If I have an idea of how to do certain tasks, I will not allow others to influence them.</p> <p>25. Frequently, I'm authorized by the organization leaders and colleagues to complete tasks with power and commitment.</p> <p>26. I sincerely hope that there are effective ways of monitoring what the others do when they are doing something without a direct reward.</p> <p>27. I am inclined to deliver key tasks to my unit members even when I can't monitor them.</p> <p>28. I prefer working with my work unit, where I can adopt several roles and appreciate the decision making, when there is a total co-operative relationship and not an intensive organizational hierarchy.</p> <p>29. My work is so independent that there usually is no need for me to co-operate with others.</p> <p>30. More than 60% of my achievements require other people's contribution.</p> <p>31. The reward for my work has no connection to what the others do (if I want to have some turnover).</p> <p>32. It will be very difficult to find someone to substitute me since few people are qualified enough to occupy my place in my unit.</p> <p>33. Most of my colleagues can solve problems that I can't.</p> <p>34. I feel prone to planning the work and doing it the same way I usually did.</p> <p>35. I feel inclined to discussing ideas of different points of view with my supervisor and co-workers, even with those that may make me uncertain.</p> <p>36. I'm willing to spend more time and energy and to ask the</p>
--	---

	organization for more support on the new things valuable.
--	---

Anexo C - Questionário final (disponibilizado *online*)

UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

Departamento de Gestão e Economia

ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E AS SUAS INTER-RELAÇÕES COM OUTRAS VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS

Questionário de Investigação Científica

Quando preencher o questionário deverá ter em conta que:

1. A maioria das questões foi concebida para ser respondida através de uma escala de intensidade que caracterize a percepção/opinião que tem acerca do assunto em questão. São apresentadas escalas de 7 pontos, em que “1” representa a posição menos concordante, “4” caracteriza uma posição neutra e “7” representa a posição mais concordante.
 2. A pessoa que responder ao questionário deverá ser docente numa instituição de ensino superior.
 3. A pessoa que responder ao questionário deverá ter uma visão global da instituição.
 4. É de grande importância que responda a todas as questões, a fim de que o questionário possa ser válido para tratamento estatístico.
 5. Não há respostas correctas nem incorrectas. Pretende-se, apenas, conhecer a sua opinião.
 6. As respostas são completamente confidenciais e anónimas.
- Agradecemos a preciosa colaboração que presta à nossa investigação.

Marketing Interno

Seguem-se algumas questões acerca do grau em que a instituição onde trabalha se compromete a criar valor para os seus trabalhadores. Assinale a melhor resposta tendo em conta que „1” significa „discordo totalmente”, ‘2’ significa ‘discordo’, ‘3’ significa ‘discordo um pouco’, ‘4’ significa ‘nem concordo nem discordo’, ‘5’ significa ‘concordo um pouco’, ‘6’ significa ‘concordo’ e ‘7’ significa „concordo totalmente”.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

- 1.A instituição onde trabalho dá grande importância à compreensão das nossas necessidades.
2. O meu supervisor vê que eu e os meus colegas nos encontramos regularmente para falar sobre o que esperamos da instituição.
3. Pelo menos uma vez por ano preenchemos questionários acerca das nossas necessidades e do que esperamos da instituição.
4. A gestão da instituição onde trabalho procura perceber o que as instituições concorrentes fazem para manter os seus trabalhadores satisfeitos.
5. O nosso supervisor considera que avaliar a nossa satisfação no trabalho é uma tarefa importante.

Condições do Mercado de Trabalho

Apresentam-se, de seguida, algumas questões sobre a consciência que a instituição onde trabalha tem acerca das condições do mercado de trabalho.

6. A instituição onde trabalho está informada acerca das modificações legais no mercado de trabalho.
7. A instituição onde trabalho está a par dos níveis de emprego existentes na nossa actividade.
8. A instituição onde trabalho está informada acerca dos novos empregos criados noutras actividades, que possam vir a aliciar os seus trabalhadores.
9. A instituição onde trabalho analisa sistematicamente as condições de trabalho dos trabalhadores da concorrência.

Necessidades dos Trabalhadores

Apresentam-se, de seguida, algumas questões relativas à forma como a instituição onde trabalha actua face às necessidades dos trabalhadores.

10. Nesta instituição os trabalhadores são identificados por grupos, com base nas suas características e necessidades individuais.

11. Antes de qualquer mudança numa política da instituição, as nossas características individuais são sempre consideradas.
12. Todos os trabalhadores são tratados exactamente da mesma forma. As necessidades individuais são ignoradas.
13. As nossas necessidades individuais são constantemente avaliadas nesta instituição.

R.H. e Necessidades dos Trabalhadores

Apresentam-se, de seguida, algumas questões acerca da forma como as políticas de Recursos Humanos são aplicadas na instituição onde trabalha.

14. Qualquer decisão importante relacionada com políticas de Recursos Humanos é sempre adaptada de acordo com as nossas necessidades individuais.
15. As políticas específicas de Recursos Humanos são sempre direccionadas para grupos específicos de trabalhadores que possuem um conjunto comum de necessidades.
16. Nenhuma acção é levada a cabo sem que o seu impacto nos grupos específicos de trabalhadores com necessidades comuns seja avaliado.
17. As políticas relacionadas com os Recursos Humanos são aplicadas a todas as pessoas. As necessidades individuais nunca são consideradas.

Comunicação

Apresentam-se, de seguida, algumas questões relativas à comunicação entre os gestores e os trabalhadores na instituição onde trabalha. Se não tiver um supervisor directo, considere o Presidente do departamento onde está inserido. No caso de ser Presidente do departamento onde está inserido, considere o nível de gestão acima do seu.

18. Antes de qualquer mudança nas políticas da instituição, o meu supervisor informa-me passo a passo, com antecedência.
19. O meu supervisor ouve-me realmente no que respeita aos problemas que tenho ao realizar o meu trabalho.
20. O meu supervisor preocupa-se realmente com os problemas pessoais que tenho que possam afectar o meu desempenho.
21. O meu supervisor nunca está demasiado ocupado para falar comigo quando preciso dele.
22. O meu supervisor despende tempo a informar-me acerca das minhas tarefas, objectivos e a chegar a um consenso comigo.

Comunicação entre Gestores

Apresentam-se, de seguida, algumas questões acerca da comunicação entre os gestores da instituição onde trabalha. Se não existirem supervisores directos, considere os Presidentes dos departamentos da instituição.

23. Os supervisores desta instituição encontram-se regularmente para discutir os problemas dos seus subordinados e para ouvir o que os outros supervisores têm a dizer.
24. Se um trabalhador tiver um problema sério, os supervisores de outros departamentos aperceber-se-ão rapidamente.
25. Esta instituição encoraja os supervisores a encontrar-se e a discutir entre eles assuntos relativos aos seus subordinados.
26. Em muitas ocasiões, a solução para um problema que eu tive veio de um supervisor de outro departamento, e não do meu supervisor directo.

Descrição do Trabalho

Apresentam-se, de seguida, algumas questões acerca da descrição do seu trabalho.

27. A descrição do meu trabalho permite-me satisfazer as minhas necessidades e objectivos pessoais através do meu trabalho.
28. Nunca nenhuma tarefa me foi atribuída a não ser que o meu supervisor e eu tenhamos acordado que eu conseguiria, realmente, executá-la.
29. As tarefas que me são atribuídas ajudam-me a evoluir na minha carreira nesta instituição.
30. É esperado que o meu supervisor descreva o meu trabalho, e as tarefas inerentes a este, aos níveis de gestão mais elevados.

Sistema de Remuneração

Apresentam-se, de seguida, algumas questões relativas ao sistema de remuneração da instituição onde trabalha.

31. Quando executo alguma tarefa extra sei que irei receber uma recompensa financeira.
32. O meu salário e os aumentos anuais estão apenas dependentes das conversações do sindicato dos trabalhadores.
33. O meu salário e os aumentos anuais são adequados às minhas qualificações e ao meu desempenho.

34. Na instituição onde trabalho, todos os trabalhadores recebem um bônus anual independentemente do seu desempenho.

35. O meu salário e os aumentos anuais estão de acordo com os das pessoas com qualificações similares que trabalham nesta ou em qualquer outra actividade.

Gestão de Topo

Apresentam-se, de seguida, algumas questões relacionadas com a actuação da gestão de topo da instituição onde trabalha face aos seus trabalhadores.

36. O nível de gestão mais elevado desta instituição mostra-se indiferente aos nossos problemas.

37. Nada é demasiado dispendioso para a gestão de topo desta instituição, se o objectivo for satisfazer necessidades específicas de grupos específicos de trabalhadores.

38. A gestão de topo da instituição considera, realmente, as nossas necessidades individuais e cria políticas que o evidenciam.

39. A gestão de topo da instituição mostra-se decidida a resolver os nossos problemas e a dar-nos todo o apoio necessário no nosso trabalho.

Formação

Apresentam-se, de seguida, algumas questões acerca das práticas de formação na instituição onde trabalha.

40. Nesta instituição, a formação é realizada tendo em conta as necessidades individuais de cada trabalhador. Os seminários de formação em massa são evitados quando possível.

41. Um trabalhador recentemente contratado terá de perceber por si mesmo os requisitos do seu trabalho.

42. Antes da implementação de uma grande mudança nas regras do serviço temos sempre formação significativa devido ao impacto que esta pode ter nas nossas actividades diárias e na descrição das nossas funções.

43. Se um trabalhador mudar para um departamento diferente, o novo supervisor irá treiná-lo pessoalmente por um período de tempo pré-especificado.

Compromisso

De seguida, deverá focar-se no que significa para si ser um membro da instituição onde trabalha. Algumas pessoas sentem-se meros empregados, que estão na instituição apenas

para trabalhar muito, enquanto outras se sentem mais envolvidas pessoalmente na instituição para a qual trabalham. Os seguintes itens expressam o que as pessoas podem sentir em relação a si mesmas como membros da instituição onde trabalham. Indique, por favor, quanto concorda ou discorda de cada afirmação, tendo em conta que „1” significa „discordo totalmente”, '2' significa 'discordo', '3' significa 'discordo um pouco', '4' significa 'nem concordo nem discordo', '5' significa 'concordo um pouco', '6' significa 'concordo' e '7' significa „concordo totalmente”.

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

1. Sinto-me bastante orgulhoso(a) quando digo às pessoas para que instituição trabalho.
2. Às vezes sinto que devo deixar este emprego.
3. Não estou disposto(a) a expor-me somente para ajudar a instituição onde trabalho.
4. Mesmo que a instituição onde trabalho não estivesse muito bem financeiramente ficaria relutante em mudar para outra.
5. Sinto-me como parte da instituição onde trabalho.
6. No meu trabalho gosto de sentir que estou a fazer algum esforço, não apenas por mim, mas também pela instituição.
7. Mesmo que uma outra instituição me oferecesse algum dinheiro a mais eu não pensaria seriamente em mudar de emprego.
8. Não recomendaria a um amigo próximo que se juntasse a esta instituição.
9. Saber que o meu trabalho contribuiu para o bem da instituição agrada-me-ia.

Comportamentos de Cidadania Organizacional

De seguida deverá focar-se naqueles comportamentos que não são reconhecidos explicitamente pelo sistema de recompensas formal, ou seja, aqueles que não são exigidos formalmente pela descrição do cargo que ocupa. Indique, por favor, numa escala de „1” a „7”, em que „1” significa „discordo totalmente”, '2' significa 'discordo', '3' significa 'discordo um pouco', '4' significa 'nem concordo nem discordo', '5' significa 'concordo um pouco', '6' significa 'concordo' e '7' significa „concordo totalmente”, a melhor resposta para cada afirmação.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

1. Fico ansioso(a) por contar a pessoas que não trabalham comigo boas novidades relativas à instituição onde trabalho.
2. Estou disposto(a) a tomar uma posição para proteger a reputação da instituição onde trabalho.
3. Frequento activamente as reuniões da instituição onde trabalho.
4. Não me importo de assumir tarefas desafiantes.
5. Faço sugestões construtivas que podem melhorar a actividade da instituição.
6. Estou disposto(a) a coordenar tarefas e a comunicar com os meus colegas.
7. Levo a sério o meu trabalho e raramente cometo erros.
8. Frequentemente chego cedo e começo a trabalhar imediatamente.
9. Cumpro com as regras e com os procedimentos da instituição, mesmo quando ninguém está a assistir e não existem provas ou testemunhos.
10. Evito gastar muito tempo a queixar-me sobre assuntos triviais.
11. Estou disposto(a) a ajudar os novos colegas a ajustarem-se ao novo ambiente de trabalho.
12. Estou disposto(a) a ajudar os meus colegas a resolver assuntos relacionados com o trabalho.
13. Estou disposto(a) a realizar tarefas relacionadas com trabalho pelos meus colegas, quando necessário.
14. Apenas cumpro tarefas que são realmente necessárias.
15. Esforço-me por ser auto-didacta de forma a aumentar a qualidade dos resultados do trabalho.
16. Evito adoptar acções que possam prejudicar os outros.
17. Evito interferir com o direito das outras pessoas a recursos partilhados (incluindo material, etc.).
18. Não actuo antes de consultar as pessoas que podem ser afectadas.
19. Esforço-me para evitar criar problemas aos meus colegas.
20. Evito focalizar-me no que está errado com a situação das pessoas que trabalham comigo.

Traços de Desempenho

De seguida, são apresentadas algumas afirmações relativas à forma como desempenha, normalmente, o seu trabalho. Considere 'grupo de trabalho' o grupo de pessoas com as quais se reúne mais frequentemente para executar tarefas como, por exemplo, a coordenação de actividades. Indique, por favor, a melhor resposta para cada uma das seguintes afirmações, tendo em conta que „1“ significa „discordo totalmente“, '2' significa 'discordo', '3' significa 'discordo um pouco', '4' significa 'nem concordo nem discordo', '5' significa 'concordo um pouco', '6' significa 'concordo' e '7' significa „concordo totalmente“.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

1. Tenho estabelecido boas relações com muitas pessoas importantes, dentro e fora do meu grupo de trabalho, e quando existem problemas persistentes sou, normalmente, eu quem pode pedir auxílio a estas pessoas para a sua resolução.
2. Normalmente, preocupo-me muito com assuntos (por exemplo, formação) relacionados com o desenvolvimento do grupo de trabalho onde estou inserido, a fim de juntar os trabalhadores que têm um potencial valioso.
3. Sou sensato(a) quando existem conflitos com os outros e adopto facilmente uma posição oposta à dos outros de forma a obter soluções construtivas.
4. Frequentemente, sou eu quem comunica as decisões importantes, assim como o planeamento do grupo de trabalho onde estou inserido(a) mas, se me ausentar, as outras pessoas não conseguem executar o planeamento da forma que estava prevista anteriormente.
5. Os outros podem, normalmente, aplicar o conhecimento, a experiência e as formas eficazes de fazer as coisas transmitidos por mim de forma inovadora.
6. Se tenho ideias acerca da forma como executar determinadas tarefas, não permito que os outros as influenciem.
7. Frequentemente, sou autorizado(a) pela gestão de topo da instituição ou por colegas a completar tarefas com total autonomia e compromisso.
8. Espero que existam formas eficazes de monitorizar as acções dos outros, quando estão a realizar tarefas que não implicam uma recompensa directa.

9. Mesmo quando não tenho meios para monitorizar os meus colegas de trabalho, estou disposto(a) a entregar-lhes as tarefas chave.
10. Sinto-me mais inclinado(a) para trabalhar num grupo de trabalho em que possa adoptar vários papéis e tomar decisões em total cooperação com os outros, e não numa intensa hierarquia organizacional.
11. A minha profissão é tão independente que, normalmente, não há necessidade de cooperar com os outros.
12. Mais de 60% das minhas realizações requerem a contribuição dos outros.
13. A recompensa pelo meu trabalho não tem relação com o que os outros fazem.
14. Se quiser que alguém me substitua será difícil consegui-lo, dado que poucas pessoas podem ocupar o meu lugar.
15. A maioria dos meus colegas consegue resolver problemas que eu não consigo.
16. Normalmente, adopto formas similares de planear e executar as minhas tarefas.
17. Estou disposto(a) a discutir ideias de diferentes pontos de vista com o meu supervisor e colegas, mesmo quando possa ficar em dúvida ou numa situação difícil.
18. Estou disposto(a) a despende mais tempo, energia e a pedir mais apoio à instituição no que respeita a inovações que sejam relevantes para o trabalho.

Satisfação no Trabalho

De seguida, deverá focar-se na satisfação que sente em relação ao seu trabalho. Cada uma das afirmações seguintes é qualquer coisa que uma pessoa poderia dizer sobre o seu trabalho. Deve indicar os seus sentimentos pessoais acerca do seu trabalho assinalando o quanto concorda com cada afirmação, tendo em conta que „1” significa „discordo totalmente”, „2” significa 'discordo', „3” significa 'discordo um pouco', „4” significa 'nem concordo nem discordo', „5” significa 'concordo um pouco', „6” significa 'concordo' e „7” significa „concordo totalmente”. Quanto concorda com as seguintes afirmações?

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

1. No geral, estou muito satisfeito(a) com este emprego.
2. No geral, estou satisfeito(a) com o género de trabalho que faço neste emprego.
3. Penso frequentemente em despedir-me deste emprego.

Satisfação dos colegas

Agora pense nas outras pessoas que estão na sua instituição e que tenham o mesmo emprego. Se ninguém tiver exactamente o mesmo emprego, pense naquele que é mais parecido com o seu. Pense, por favor, acerca de quão precisamente cada uma das afirmações descreve os sentimentos dessa(s) pessoa(s) em relação ao(s) seu(s) emprego(s). Não há problema se as suas respostas forem diferentes das respostas que deu quando descreveu as suas próprias reacções ao seu emprego. É frequente que pessoas diferentes tenham diferentes sentimentos em relação ao mesmo emprego. Quanto é que concorda com as seguintes afirmações?

4. A maioria das pessoas neste emprego está muito satisfeita com o mesmo.
5. As pessoas neste emprego pensam frequentemente em demitir-se.

Motivação interna no trabalho

Agora indique, por favor, como se sente pessoalmente em relação ao seu emprego. Cada uma das afirmações abaixo descritas é algo que alguém poderia dizer acerca do seu emprego. Deve indicar os seus próprios sentimentos acerca do seu trabalho, indicando o quanto concorda com cada uma das afirmações. Quanto é que concorda com a afirmação?

6. A minha opinião acerca de mim próprio(a) é melhor quando faço bem o meu trabalho.
7. Sinto uma grande satisfação pessoal quando faço bem o meu trabalho.
8. Sinto-me mal e infeliz quando descubro que tive um desempenho pobre no meu trabalho.
9. Geralmente, os meus próprios sentimentos não são muito afectados, de uma maneira ou de outra, pelo meu desempenho no trabalho.

Motivação interna dos colegas

Pense, por favor, nas outras pessoas que estão na instituição onde trabalha e que tenham o mesmo emprego. Se ninguém tiver exactamente o mesmo emprego, pense naquele que é mais parecido com o seu. Pense, por favor, acerca de quão precisamente cada uma das afirmações descreve os sentimentos dessa(s) pessoa(s) em relação ao(s) seu(s) emprego(s). Não há problema se as suas respostas forem diferentes das respostas que deu quando descreveu as suas próprias reacções ao seu emprego. É frequente que pessoas diferentes tenham diferentes sentimentos em relação ao mesmo emprego. Quanto é que concorda com as seguintes afirmações?

10. A maioria das pessoas neste emprego sente uma grande satisfação pessoal quando faz bem o seu trabalho.

11. A maioria das pessoas neste emprego sente-se mal ou infeliz quando se apercebe de que teve um desempenho pobre neste trabalho.

Satisfação com os vários aspectos do trabalho

Agora indique, por favor, quão satisfeito está com cada aspecto do seu emprego referido abaixo, tendo em conta que '1' significa 'extremamente insatisfeito', '2' significa 'insatisfeito', '3' significa 'um pouco insatisfeito', '4' significa 'nem insatisfeito nem satisfeito', '5' significa 'um pouco satisfeito', '6' significa 'satisfeito' e '7' significa 'extremamente satisfeito'. Quão satisfeito está com este aspecto do seu trabalho?

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

12. A quantidade de crescimento e desenvolvimento pessoal que obtenho ao fazer o meu trabalho.

13. O sentimento de realização que obtenho ao fazer o meu trabalho.

14. A quantidade de pensamento e acção independentes que consigo exercer no meu trabalho.

15. A quantidade de desafio no meu trabalho.

16. A quantidade de segurança que tenho neste emprego.

17. Quão seguras as coisas me parecem no futuro, nesta instituição.

18. O montante de salário e compensações extra que recebo.

19. O grau em que sou pago(a) de forma justa pelo que contribuo para esta instituição.

20. As pessoas com quem eu falo e trabalho no meu emprego.

21. A oportunidade de conhecer outras pessoas no meu trabalho.

22. A oportunidade de ajudar as outras pessoas no meu trabalho.

23. O grau de respeito e tratamento justo que recebo do meu supervisor.

24. A quantidade de apoio e orientação que recebo do meu supervisor.

25. A qualidade global da supervisão que recebo no meu trabalho.

Dados

Por último, deve preencher os seguintes campos com os dados da instituição onde trabalha e com os seus dados pessoais.

Tipo de instituição:

Tipo de ensino:

- Universitário
- Politécnico

Instituição de ensino:

Se respondeu 'Outra', especifique:

Localização da instituição de ensino:

Sexo:

- Masculino
- Feminino

Idade:

- < 25 anos
- 26 - 30 anos
- 31 - 35 anos
- 36 - 40 anos
- 41 - 45 anos
- 46 - 50 anos

- 51 - 55 anos
- 56 - 60 anos
- > 60 anos

Habilitações literárias:

- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento
- Agregação

Indique em que instituição de ensino concluiu a licenciatura.

Se respondeu 'Outra' especifique:

Indique em que instituição de ensino concluiu o mestrado.

Se respondeu 'Outra' especifique:

Indique em que instituição de ensino concluiu o doutoramento.

Se respondeu 'Outra' especifique:

Indique em que instituição de ensino prestou provas de agregação.

Se respondeu 'Outra' especifique:

Área (s) de formação:

- Agricultura, silvicultura e pescas
- Arquitectura e construção
- Artes
- Ciências da vida
- Ciências empresariais
- Ciências físicas
- Ciências sociais e do comportamento
- Ciências veterinárias
- Direito
- Engenharia e técnicas afins
- Formação de professores/formadores e ciências da educação
- Humanidades
- Indústrias transformadoras
- Informação e jornalismo
- Informática
- Matemática e estatística
- Protecção do ambiente
- Saúde
- Serviços de Segurança
- Serviços de transporte
- Serviços Pessoais

- Serviços Sociais
- Outra:

A (s) sua (s) área (s) de formação corresponde à (s) área (s) em que lecciona?

- Sim
- Não

Especifique o (s) cargos (s) que ocupa:

Tempo de carreira:

- < 3 anos
- 3-5 anos
- 5 - 9 anos
- 10 - 14 anos
- 15 - 19 anos
- 20 - 24 anos
- 25 - 29 anos
- 30 - 34 anos
- 35 - 39 anos
- > 39 anos

Qual o grau de interesse que este questionário despertou em si?

1 2 3 4 5 6 7

Nada Interessante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente Interessante
-------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------------

Como classifica a clareza das questões apresentadas?

1 2 3 4 5 6 7

Extremamente Confusas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente Claras
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

Deseja receber um resumo das conclusões desta investigação?

- Sim
- Não

Se assinalou o seu interesse em receber um relatório com as conclusões do estudo, este ser-lhe-á enviado quando a investigação estiver concluída. Para tal, solicitamos que indique o seu endereço de e-mail.

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO E CONFIANÇA

Este questionário está sujeito ao segredo estatístico. Não serão divulgados dados individualizados. A divulgação poderá ser, apenas, global. Uma vez realizado o estudo, os dados individuais serão destruídos.

Anexo D - E-mail enviado às instituições de ensino superior

Universidade da Beira Interior

Maio de 2010

Exmo.(a) Sr.(a),

O meu nome é Vera Silva Carlos, sou estudante de 2º ciclo do Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior, e integro um projecto de investigação sobre a orientação para o marketing interno nas instituições de ensino superior e a sua relação com outras variáveis organizacionais. Parece pertinente aceder a esta informação tanto pelas modificações que existiram como pelos investimentos que se fizeram no sistema de ensino português.

Para a concretização do projecto é indispensável a preciosa colaboração da vossa instituição, uma vez que é de extrema importância obter uma amostra variada, com diferentes perspectivas e experiências.

Deste modo, solicito que o questionário, disponível *online* no endereço <https://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dEgtekWZkduSndhRmtxTEE4RHRUSFE6MQ> seja divulgado a todos os docentes da vossa instituição, via *e-mail*, de forma que estes possam contribuir com o seu escasso tempo e precioso esforço para o sucesso deste projecto. As respostas são absolutamente anónimas e confidenciais.

Agradeço a atenção e tempo expendidos, apelando mais uma vez à vossa sensibilidade para colaborar neste projecto, cujo êxito dependerá grandemente da vossa contribuição.

Aguardando resposta, apresento os meus melhores cumprimentos, e subscrevo-me com elevada estima e consideração.

Atentamente,

Vera Silva Carlos

P.S. Caso pretenda algum esclarecimento, não hesite em contactar-me:

Vera Silva Carlos

E-mail: ...

Telemóvel: ...

UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

<http://www.ubi.pt>

Telefone: 275 319 600 Fax: 275 319 601

E-mail: geral@ubi.pt

Departamento de Gestão e Economia

Telefone: 275 319 709

Anexo E - Informações de classificação

1. Tipo de instituição de ensino (pública/privada);
2. Tipo de ensino (universitário/politécnico);
3. Instituição de ensino;
4. Localização da instituição de ensino por distrito;
5. Sexo;
6. Idade;
7. Habilitações literárias;
8. Instituição onde terminou a licenciatura;
9. Instituição onde terminou o mestrado;
10. Instituição onde terminou o doutoramento;
11. Instituição onde prestou provas de agregação;
12. Área de formação;
13. Correspondência entre a área de formação e a área de docência;
14. Cargo específico ocupado;
15. Tempo de carreira;
16. Grau de interesse despertado pelo questionário;
17. Opinião acerca da clareza das questões apresentadas;
18. Indicação da „vontade' de receber um relatório do estudo e pedido de e-mail.