



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

**Orientação para o Mercado Individual no contexto
empresarial Português: As suas inter-relações
com o Bem-estar, a Orientação para a
Aprendizagem e a Orientação Empreendedora do
trabalhador**

Vânia Isabel Saraiva Monteiro

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Ricardo José de Ascensão Gouveia Rodrigues
Coorientadora: Prof. Doutora Vera Silva Carlos

Covilhã, Outubro de 2014

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Ricardo Rodrigues pela orientação, pela disponibilidade e profissionalismo.

À Professora Doutora Vera Silva Carlos, pelas palavras de incentivo, pela orientação e disponibilidade.

Aos meus pais e irmão pelo apoio que me deram.

Ao Hugo, pela dedicação, paciência e apoio incondicional.

A todos aqueles que me deram uma palavra de incentivo, motivação e apoio.

Resumo

O conhecimento, a informação e o capital intelectual das organizações tornaram-se cada vez mais importantes para o seu desenvolvimento sustentável. Nesta perspetiva, os trabalhadores são considerados fatores-chave na determinação da capacidade de resposta das organizações. É, portanto, fundamental que estes estejam dispostos a adotar a filosofia da organização para a qual trabalham.

Neste enquadramento, a presente investigação tem como principal objetivo analisar as relações existentes entre Orientação para o Mercado Individual e as variáveis Orientação para a Aprendizagem Individual, Orientação Empreendedora Individual e Bem-estar. Neste sentido, é proposto um modelo de investigação que descreve estas relações. Pretende-se, ainda, compreender o nível de Orientação para o Mercado dos trabalhadores em Portugal, qual o grau de exibição das restantes variáveis neste contexto específico, e se existem diferenças nas variáveis de acordo com o cargo ocupado na empresa.

No sentido de cumprir os objetivos propostos, foi aplicado um questionário a 313 pessoas no ativo em Portugal. A análise dos dados foi realizada com recurso ao Teste T, à Anova e ao método das Equações Estruturais. Os resultados revelam que existem relações diretas e indiretas entre as variáveis em estudo. Especificamente, existem relações diretas positivas entre a Orientação para o Mercado Individual e a Orientação para a Aprendizagem e o Bem-estar e entre a Orientação Empreendedora Individual e o Bem-estar.

Conclui-se, ainda, que o nível de exibição das variáveis em estudo nos Portugueses inquiridos não é elevado. Foi possível, ainda, verificar que os trabalhadores que ocupam cargos hierárquicos mais elevados estão mais orientados para o mercado, para a Aprendizagem e para o Empreendedorismo.

Os resultados obtidos poderão contribuir para as organizações em geral, na medida em que demonstram a importância de promover a Orientação para o mercado, no sentido de potenciar a orientação para a Aprendizagem e o Bem-estar dos funcionários, o que permite, consequentemente, elevar o seu Desempenho e, portanto, a sua capacidade competitiva.

Palavras-chave: Orientação para o Mercado Individual, Orientação para a Aprendizagem Individual, Orientação Empreendedora Individual, Bem-estar, Orientação para o Mercado, Orientação para a Aprendizagem e Orientação Empreendedora

Abstract

Knowledge, information and intellectual capital of organizations have become increasingly important for their sustainable development. In this perspective, the workers are considered key factors in determining the responsiveness of organizations. It is, therefore, essential that they are willing to adopt the philosophy of the organization they work for.

In this framework, the present research aims at analyzing the relationships between Individual market orientation and Learning and Entrepreneurial Orientation of workers and their Well-being. In this sense, we propose a research model that describes these relationships. Also, we aim at understanding the level of Market orientation of workers in Portugal, the degree to which they display the remaining variables in this specific context, and whether there are differences in the variables according to the position occupied in the company.

In order to achieve the proposed objectives, a questionnaire was administered to 313 people working in Portugal. Data analysis was performed using the T test, ANOVA and the Structural equations method. The results reveal that there are direct and indirect relationships between the variables under study. Specifically, there are positive direct relationships between Individual market orientation and Learning orientation and Well-being, and between Entrepreneurial orientation and Well-being.

Furthermore, it is concluded that the level of display of the variables under study is not high. It was also possible to verify that the workers who occupy higher hierarchical positions are more market-oriented, more learning-oriented and also more oriented towards Entrepreneurship.

The results may contribute to organizations in general, since they demonstrate the importance of promoting Market orientation in order to enhance the orientation for Learning and the Well-being of workers, allowing, consequently, to enhance Organizational performance and, therefore, the organization's competitive capability.

Keywords: Individual market orientation, Individual learning orientation, Individual entrepreneurial orientation, Well-being, Market orientation, Learning orientation and Entrepreneurial orientation

Índice

Resumo	iii
Abstract	iv
Índice	v
Lista de Figuras	vii
Lista de Tabelas	viii
Lista de Acrónimos	ix
CAPÍTULO I - FUNDAMENTOS TEÓRICOS	1
1.1. Definição do problema de investigação	2
1.2. Objetivos e questões de investigação	4
1.3. Estrutura da dissertação	5
2. Orientação para o Mercado	5
2.1. Definição do conceito Orientação para o Mercado	6
2.2. Antecedentes e consequências da OM	9
2.3. Influência do Marketing Interno e da Orientação para o Mercado Interno na Orientação para o Mercado Interno	13
3. Orientação para a Aprendizagem	18
3.1. Aprendizagem Organizacional	18
3.2. O papel da OA	19
3.3. Consequências da OA	20
4. Orientação Empreendedora	21
4.1. Relação entre OE, OM e OA	24
4.2. Consequências da OE	26
5. Bem-estar individual (Well being/happiness)	27
5.1. Tipos de BE	28
5.2. Fatores determinantes do BE	29
6. Modelo e hipóteses de investigação	30
CAPÍTULO II - INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA	33
7. Método de investigação	34
7.1. Desenho da investigação	34
7.2. Método de recolha de informação	34
7.2.1. OMI	35
7.2.2. OAI	35
7.2.3. OEI	35
7.2.4. BE	36
7.3. População e amostra	36
7.4. Métodos de análise de dados	36
8. Análise de dados e resultados	36

8.1. Caracterização da amostra	37
8.2. Análise preliminar dos dados	39
8.2.1. Consistência das escalas	39
8.2.2. Observação das médias	39
8.2.3. Comparação entre grupos (Teste t-student)	40
8.2.4. Comparação entre grupos (ANOVA)	40
8.3. Análise do modelo	43
CAPÍTULO III - CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
9. Conclusões	46
10. Limitações e perspectivas para investigação futura	48
REFERÊNCIAS	50
ANEXOS	61
ANEXO A - ESCALAS	62
ANEXO B - QUESTIONÁRIO	66
ANEXO C - CARTÃO E BRIEFING	68

Lista de Figuras

Figura 1 - Antecedentes e consequências da Orientação para o Mercado	9
Figura2 - Modelo de investigação proposto	31
Figura 3 - Modelo final e efeitos diretos	45

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Modelos de Orientação para o Mercado	8
Tabela 2 - Consequências possíveis da Orientação para o Mercado	11
Tabela 3 - Síntese das consequências associadas à OM	12
Tabela 4- Dimensões da Orientação Empreendedora de uma organização	23
Tabela 5 - Principais fatores para as dimensões da Orientação Empreendedora	24
Tabela 6 - Diferenças entre OM e OE	25
Tabela 7 - Género	37
Tabela 8 - Idade	37
Tabela 9 - Nível de Escolaridade	38
Tabela 10 - Estado Civil	38
Tabela 11 - Posição dos inquiridos na empresa	38
Tabela 12 - Consistência das escalas	39
Tabela 13 - Média das variáveis	39
Tabela 14 -Teste T-Student para comparar as médias das variáveis OMI, OAI, OEI, e BEI de acordo com a variável Género	40
Tabela 15-ANOVA para determinar diferenças de médias para as variáveis considerando a Idade, o Estado Civil, o Nível de Escolaridade e o Cargo ocupado na empresa	40
Tabela 16 - Comparação da média de OMI e o cargo na empresa	41
Tabela 17 - Comparação da média de OAI com o cargo na empresa	42
Tabela 18 - Comparação da média de OEI com o cargo da empresa	43
Tabela 19 - Critérios de bondade de ajuste	44
Tabela 20 - Efeitos para o modelo	44

Lista de Acrónimos

AMOS	<i>Analysis of moment structures</i>
AO	Aprendizagem Organizacional
BE	Bem-estar
DO	Desempenho Organizacional
GRH	Gestão de Recursos Humanos
MI	Marketing Interno
AO	Orientação para a Aprendizagem
OAI	Orientação para a Aprendizagem Individual
OE	Orientação Empreendedora
OEI	Orientação Empreendedora Individual
OM	Orientação para o Mercado
OMI	Orientação para o Mercado Individual
PME	Pequenas e Médias Empresas
RH	Recursos Humanos
SEM	<i>Structural Equations Modelling</i>
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>

CAPÍTULO I - FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1. Enquadramento do problema e objetivos de investigação

1.1. Definição do problema de investigação

As constantes discontinuidades criadas pela crescente globalização, o aumento da volatilidade, a hiper competição, as mudanças demográficas e a explosão do conhecimento alteram o clima empresarial de hoje, tornando-se cada vez mais evidente que não podemos antecipar o ambiente de amanhã (Prange, 1999). Estas mudanças ambientais contínuas têm vindo a forçar as empresas a adaptar-se a uma abordagem estratégica adequada e a combinar os seus pontos fortes com as oportunidades ambientais (Maatoofi e Tajeddini, 2011).

Nesta perspetiva, e considerando que, atualmente, mais da metade do valor de mercado de uma empresa é muitas vezes explicado por ativos intangíveis, como a força da marca, o património do cliente, a inovação ou habilidades específicas, é de extrema importância entender como a prática de Marketing e as suas suposições se traduzirão em consequências futuras para o negócio (Gama, 2011).

O conceito de Marketing define uma cultura organizacional distinta, uma chave compartilhada de um conjunto de crenças e valores que colocam o cliente no centro da estratégia acerca do pensamento da empresa e operações (Deshpande e Webster, 1989).

Fornecer um serviço de qualidade aos clientes, transmitir o conhecimento das suas expectativas de qualidade de serviços é considerado muito importante. Reforçando o que se tem dito na literatura, o cliente diz que a qualidade do serviço é uma medida de quão bem o nível de serviço prestado corresponde às expectativas dos clientes. Neste sentido, é necessário examinar a qualidade do ponto de vista dos clientes. Se forem cumpridas as expectativas dos clientes, considera-se que a qualidade é satisfatória, se as expectativas forem além, a qualidade é ideal e se as expectativas não forem preenchidas a qualidade é deficiente (Gaspari, Taga, e Elmazi, 2011).

Contudo, a elevada turbulência do mercado, a competitividade, a hostilidade e o poder do fornecedor moderam o mercado no que respeita à relação entre Orientação para o mercado (OM) e o Desempenho, sendo esta fortalecida quando a turbulência do mercado e a hostilidade competitiva são elevadas. Salienta-se, ainda, que estes mercados dispõem de mais informações sobre a mudança das necessidades dos clientes e das ofertas da concorrência (Kumar, Subramanian, e Yauger, 1998).

Teles (2007: 16) refere que *“o conceito de orientação para o mercado tem como elemento central o cliente, (...) em que é dada ênfase a determinadas ações sobre o seu maior ou menor contributo para melhor satisfazer o cliente”*. O autor considera, ainda, que as

empresas que melhor satisfizerem os clientes podem obter um melhor desempenho, traduzido em diversos indicadores, como crescimento do volume de negócios, sucesso de novos produtos, rentabilidade, autonomia financeira, entre outros.

No entanto, o foco no cliente externo deve ser complementado por um foco no trabalhador, considerando que *“Atualmente, as organizações deparam-se com um ambiente de grande incerteza e cada vez mais se apercebem de que os trabalhadores são essenciais para atuar perante as mudanças que ocorrem a nível interno e externo”* (Carlos, 2010: 7).

Neste sentido, a OM pode ser implementada com sucesso nas organizações, uma vez que os Recursos Humanos (RH) são fatores controláveis pelos empresários (Mohr-Jackson, 1992; Rodrigues e Raposo, 2011).

Assim como a OM, existem outras variáveis que contribuem para um Desempenho Organizacional mais elevado, como a Orientação para a Aprendizagem (OA), a Orientação Empreendedora (OA) e o Bem-estar (BE) dos trabalhadores.

De acordo Day (1994), se a cultura organizacional for orientada para a Aprendizagem, o foco será a procura contínua de melhores práticas e formas de fazer negócios, visando entender e atender os clientes da melhor maneira (Day, 1994), já que é um processo fundamental para o desenvolvimento do conhecimento do mercado (Bell, Whitwell e Lukas, 2002), que proporciona uma maior compreensão das causas e efeitos das ações organizacionais, tornando-se numa fonte preciosa de informações úteis, que serve para corrigir erros nos procedimentos atuais, eliminar esforços em duplicidade e reduzir a execução de movimentos estratégicos ineficientes (Baker e Sinkula, 1999). A OA refere-se, portanto, às atividades de criar e usar o conhecimento para melhorar a vantagem competitiva de toda a organização (Hurley e Hult, 1998).

Da mesma forma, uma elevada OE e a maturidade das empresas estão positivamente associadas a níveis superiores de inovação, proatividade e propensão para assumir riscos, além de conduzirem a elevados níveis de competência em Marketing, o que se traduz numa melhoria do Desempenho Organizacional (DO) (Mello, Júnior, Neto, e Lubi, 2006: 185).

Por último, salienta-se que, uma vez que a Felicidade na vida é uma meta que todos perseguem e a Felicidade no trabalho é uma das suas dimensões, as empresas podem utilizar o BE como uma estratégia para manter e motivar seus melhores ativos, ou seja, os seus funcionários (Vasconcelos, 2008). Neste sentido, o conceito de BE - definido como concepções que têm uma influência generalizada sobre o comportamento e o funcionamento psicológico de uma pessoa (McMahan e Estes, 2010) - pode ser utilizado para influenciar o comportamento dos trabalhadores, particularmente o Desempenho no trabalho (Sharrocks, 2014).

Nesta perspetiva, o estudo dos conceitos mencionados afigura-se relevante, já que estes têm, direta ou indiretamente, uma influência no Desempenho das organizações e, portanto, na sua capacidade competitiva. Por outro lado, a avaliação das relações entre as variáveis em estudo contribuirá tanto para o contexto organizacional como académico, já que permitirá alcançar uma mais alargada compreensão destes conceitos, da sua importância e atuação.

Considerando que os trabalhadores são fatores-chave na determinação da capacidade de resposta das organizações, como mencionado, é essencial que estes estejam dispostos a adotar a filosofia da organização para a qual trabalham. Neste sentido, a avaliação da OM, da OE e da OA - conceitos que geralmente se consideram ao nível organizacional - a um nível individual, como proposto na presente investigação, poderá ser uma mais-valia para as organizações.

A escolha de Portugal como contexto para o desenvolvimento da investigação parece, neste enquadramento, acertada, considerando a crise económica que o país enfrenta, que requer uma maior capacidade de resposta por parte das organizações em geral.

1.2. Objetivos e questões de investigação

A um nível geral, pretende-se conhecer o nível de OM, o nível de BE, OA e OE dos trabalhadores em Portugal. A um nível mais específico, pretende-se compreender as relações entre os conceitos mencionados.

Pretende-se, portanto, avaliar o nível de OM dos trabalhadores em Portugal, e quais os seus níveis de OE, OA e BE, neste contexto específico, o que se traduz nas seguintes questões: *Qual o grau de adoção de OM por parte dos trabalhadores portugueses e quais são os seus níveis de Orientação para a Aprendizagem, Orientação Empreendedora e Bem-estar?*

Por outro lado, pretende-se testar se a OM tem um impacto positivo nas seguintes variáveis: OE, OA e BE. Por conseguinte, a presente investigação constitui-se como uma tentativa de responder à seguinte questão: *A Orientação para o Mercado Individual influencia positivamente o BE dos funcionários, a sua Orientação para a Aprendizagem e para o Empreendedorismo?*

Por último, pretende-se averiguar se a OE dos trabalhadores tem uma influência positiva sobre a OA e o BE, e se a OA dos trabalhadores tem uma influência positiva no seu BE. Neste sentido, colocam-se as seguintes questões: *A Orientação Empreendedora Individual influencia positivamente a sua Orientação para a Aprendizagem e Bem-estar? Orientação para a Aprendizagem Individual influencia positivamente o BE?*

1.3. Estrutura da dissertação

Esta dissertação está organizada em três partes fundamentais. A primeira parte baseia-se na revisão da literatura das variáveis em estudo: Orientação para o Mercado, Orientação para a Aprendizagem, Orientação Empreendedora e Bem-estar. A segunda parte assenta na metodologia e na apresentação dos resultados empíricos obtidos junto dos funcionários de diversas empresas portuguesas, assim como na sua análise. Por último, na terceira parte, são descritas as conclusões, as limitações e são propostas algumas perspetivas para investigação futura.

2. Orientação para o Mercado

É essencial, em primeiro lugar, definir o conceito de Marketing: *“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”* (Kotler, 1998: 27). Nesta lógica, surge o conceito de mercado que, segundo Kotler (1998: 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”*.

A OM é, então, a implementação do conceito de Marketing (Kohli e Jaworski, 1990) e está relacionada com as capacidades da empresa para compreender e satisfazer os seus clientes, promovendo a consciência do mercado externo, o que requer uma resposta da organização aos níveis e funções apropriados (Day, 1994).

Salienta-se que “tomar conta do mercado externo”, ou seja, responder às necessidades ou desejos dos clientes requer, também, um esforço no sentido de “tomar conta dos funcionários”, já que são os responsáveis pela entrega de qualidade, valor e satisfação aos clientes. Para tal, a empresa pode utilizar a gestão de relações internas, o Marketing Interno (MI) e outras formas de influenciar as atividades de Gestão de Recursos Humanos (GHR), com o objetivo de melhorar o desempenho do Marketing (Hartline e Bejou, 2004).

O conhecimento, a informação e o capital intelectual das empresas tornaram-se cada vez mais importantes para o seu desenvolvimento sustentável, e é por isso que estas se voltam para os funcionários, através do MI, como uma parte importante da cultura de Marketing (Simberová, 2007).

O mercado interno - ou seja, os trabalhadores - tem sido considerado como uma estratégia para a OM, permitindo melhorar a competitividade da organização através da criação de motivação e melhoria de competências. Deste modo, a empresa obtém maior satisfação por

parte do cliente, enquanto desfruta de oportunidades ambientais e melhora o Desempenho Organizacional (DO) (Abzari, Ghorbani, e Madani, 2011).

Gounaris, Vassilikopoulou e Chatzipanagiotou (2010) sustentam que a OM e a Orientação para o Mercado Interno são dois conceitos inter-relacionados, caindo sob a salvaguarda da filosofia de Marketing. Através da adoção da OM, o cliente percebe um maior valor e qualidade ao nível do serviço prestado. Através da adoção da Orientação para o Mercado Interno, a empresa melhora o nível de valor percebido por parte do trabalhador, o que também resulta em níveis mais elevados de percepção de qualidade por parte do cliente.

A Orientação para o Mercado Interno é uma área mais ampla dentro da OM (Naude, Desai, e Murphy, 2003), podendo ser representada como uma *“adaptação da Orientação para o mercado para o contexto das trocas entre o empregador e o empregado no mercado interno”* (Lings e Greenley, 2005: 290).

O conceito tem como papel fundamental facilitar o relacionamento entre a empresa e os seus funcionários, bem como relações eficazes entre os mesmos. Na área dos serviços, os funcionários que contactam com o cliente devem estar satisfeitos e motivados para que os clientes percebam que têm um bom serviço (Lings, 2004).

Mais especificamente, a Orientação para o Mercado Interno tem origem nos conceitos de OM e MI, tendo implicações relacionadas com os aspetos internos do Desempenho da organização, tais como a Retenção de funcionários, a Motivação e a Moral, a Satisfação dos funcionários e o Compromisso Organizacional, e com os aspetos externos do Desempenho, tais como a Qualidade de serviço, Satisfação do cliente e o Desempenho financeiro. Por sua vez, pressupõe-se que estas variáveis de Desempenho interno terão um impacto direto na OM da organização e em aspetos externos de Desempenho, como a Satisfação do cliente, a Retenção do cliente e o Lucro (Lings, 2004).

2.1. Definição do conceito Orientação para o Mercado

São múltiplas as definições existentes para o conceito de OM. Existem quase tantas definições e modelos como autores. No entanto, existem vários pontos de concordância e vários resultados distintos, uma vez que as bases de partida também são distintas (Antunes, 2006).

O conceito pode ser definido como um conjunto de processos interfuncionais e atividades voltadas para a criação de novos clientes e para a satisfação dos mesmos através da contínua avaliação das suas necessidades (Deshpande e Webster, 1989).

Para Narver e Slater (1990), a OM consiste numa cultura eficaz e eficiente que cria comportamentos necessários para a criação de um valor superior para os compradores e um

Desempenho superior contínuo para a empresa, permitindo obter vantagem competitiva. Esta melhoria ao nível das atitudes pode ser, portanto, convertida em lucros (Slater e Narver, 1994).

Na perspetiva de Kohli e Jaworski (1990) o conceito de OM é definido como a implementação do conceito de Marketing, e centra-se em três vertentes 1) o cliente, 2) a coordenação interfuncional e 3) a rentabilidade, que atuam como pilares para orientar a implementação da OM. Mais especificamente, a OM consiste na criação, divulgação e resposta, por toda a empresa, de informações sobre o mercado.

Kohli (1993) identificou três conjuntos de atividades que pertencem à OM: 1) estudar e compreender as necessidades presentes e futuras dos clientes, 2) divulgar esta informação pela organização e 3) responder às necessidades dos clientes.

De acordo com Day (1994), a OM está relacionada com as capacidades superiores da empresa para compreender e satisfazer os seus clientes, promovendo a consciência do mercado externo, o que requer uma resposta da organização aos níveis e funções apropriados. As características mais comuns de empresas orientadas para o mercado são o domínio sobre o mercado e as capacidades de deteção dos clientes, ligados a um programa de mudança global, destinado a reforçar essas capacidades, que incluem (1) o diagnóstico de capacidades atuais, (2) a antecipação das necessidades futuras em termos de capacidades, (3) o redesenho *bottom-up* dos processos subjacentes, (4) a direção de cima para baixo e o compromisso, (5) o uso criativo da tecnologia da informação, e (6) a monitorização contínua do progresso (Day, 1994b).

Segundo Greenley (1995), a OM deve ser um processo contínuo, que deve ser refletida em ações de reparação por parte da gestão, bem como em ações pró-ativas. Deve, também, refletir-se no conjunto de informações sobre o desempenho da organização no mercado, assim como na inteligência de mercado.

Segundo Atuahene-Gima (1996), a OM é um conjunto de atividades que reflete o grau de adoção da filosofia do conceito de Marketing por parte de uma organização, ao nível do comportamento orientado para o mercado. Salienta-se, no entanto, que o impacto da OM sobre o Desempenho da organização depende da medida em que o conceito influencia as suas atividades de inovação e os seus resultados.

Os autores Deshpand e Farley (1998: 213) definem OM como: "*o conjunto de processos e atividades interfuncionais direcionadas para a criação e satisfação de clientes através da avaliação contínua das suas necessidades*", considerando-o como o elemento fulcral da gestão de Marketing.

Uma definição mais recente do constructo (Mavondo, Chimhanzi, e Stewart, 2005) sustém que a OM é uma cultura a nível organizacional, isto é, um conjunto de valores e crenças, de normas e, simultaneamente, um conjunto de comportamentos e atividades.

Já Teles (2007: 16) refere que “o conceito de orientação para o mercado tem como elemento central o cliente, e as diversas correntes explicativas do conceito diferem apenas na ênfase dada a determinadas ações sobre o seu maior ou menor contributo para melhor satisfazer o cliente. Considera, ainda, que as empresas que melhor satisfizerem os clientes, de uma forma continuada, obtêm um melhor desempenho traduzido em indicadores diversos como crescimento do volume de negócios, sucesso de novos produtos, rentabilidade, autonomia financeira, entre outros”.

A ênfase num constructo sintetizado de OM reflete-se em atender as necessidades do cliente e em criar valor para o mesmo. Esta informação é tudo o que pode ser gerado sobre os clientes e concorrentes para ajudar a organização a desenvolver a sua OM (Lafferty e Hult, 2001). Em suma, a implementação do conceito de OM tem como objetivo satisfazer as necessidades e preferências dos clientes da empresa com um grau de excelência maior do que o alcançado pelos seus concorrentes (Antunes, 2006).

Existem diversos modelos teóricos que tratam a OM, sendo apresentada, de seguida, a síntese de quatro modelos que surgiram aquando do desenvolvimento inicial do conceito (Tabela 1).

Tabela 1 - Modelos de Orientação para o Mercado

Conceitos de Marketing	Kohli e Jaworski (1990)	Narver e Slater (1990)	Deshpandé e Webster (1993)	Day (1994)	Ling (2004)	Lafferty e Huly (2004)
Foco no Cliente	Orientação para o cliente	Orientação para o cliente e para o mercado	Orientação para o cliente	Capacidades externas		Orientação para o cliente
Esforço Coodenado	Geração de informação de mercado	Disseminação de informação de mercado	Coordenação interfuncional	Capacidades internas	Orientação para o trabalhador	
		Resposta à informação do mercado				

Fonte: Elaboração própria

De acordo com Oliveira (2007), a visão de Kohli e Jorski (1990) é considerada a visão mais alargada, de acordo com a qual a recolha de informações não é somente efetuada junto dos consumidores, mas também com base no mercado, entendido da forma mais lata. Esta visão tem em conta fatores de mercado exógenos, como as mudanças nos mercados e o seu impacto nas necessidades do consumidor.

Já Narver e Slater (1990) consideram que a OM se divide em três componentes: orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional; e abrange dois critérios de decisão: a perspetiva de longo prazo e a rentabilidade.

Os autores Cadogan e Diamantopoulos (1995) realizaram uma análise comparativa entre Narver e Slater (1990) e Kohli e Jaworski (1990), demonstrando que os autores têm muito em comum, o que leva a uma reconceptualização da OM, caracterizada por uma orientação para o cliente e para os concorrentes de forma coordenada, no sentido de garantir que estas atividades são realizadas de forma eficaz e eficiente.

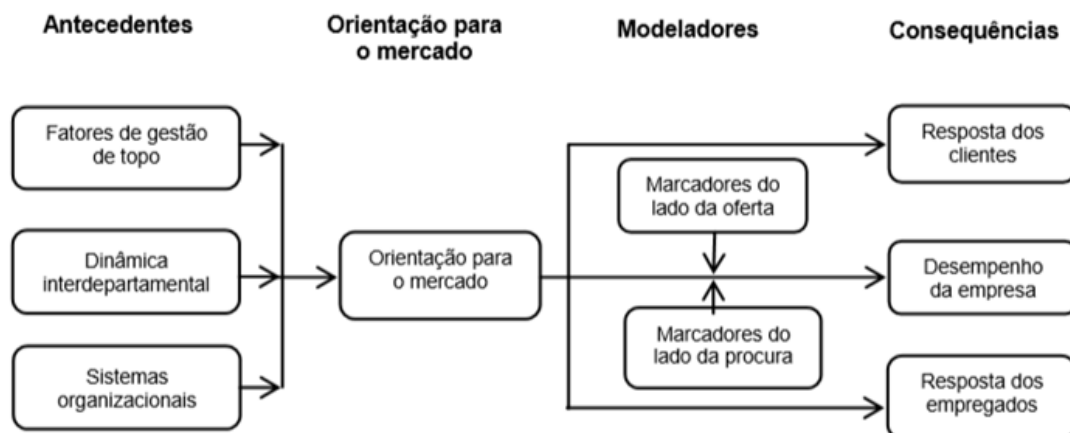
Salienta-se que as definições de OM apresentadas definem OM como atitudes, comportamentos ou atividades levadas a cabo no sentido de alcançar um mesmo objetivo, isto é, satisfazer o cliente externo.

2.2. Antecedentes e consequências da OM

Hoje em dia, o campo da OM é consistente e está, teoricamente, consolidado (Silva, Moutinho, Coelho, e Marques, 2009). No entanto, face às diversas definições existentes para o conceito, é fundamental compreender e identificar quais foram os antecedentes que conduziram ao seu desenvolvimento, assim como que consequências advêm da sua implementação.

Os autores Kohli e Jaworski (1990) propuseram um enquadramento teórico com quatro fatores: os antecedentes, a OM, os modeladores e por fim, as consequências da OM, como mostra a Figura 1.

Figura 1- Antecedentes e consequências da Orientação para o Mercado



(Fonte: Kohli e Jaworski, 1990: 7)

Os antecedentes da OM dividem-se em três categorias ordenadas hierarquicamente: em primeiro lugar surgem os indivíduos (gestão de topo), que têm um papel relevante na obtenção de um grau elevado na OM por parte da empresa; em segundo lugar surgem os grupos (dinâmica interdepartamental), que constituem as interações e relações formais e informais que se criam em vários departamentos da empresa; por fim, surgem os antecedentes ao nível da organização (sistemas organizacionais), definidos como as características de toda a empresa, definida pela formalização, centralização e departamentalização. Os autores consideram que quanto maiores forem os níveis de formalização, centralização e departamentalização menor é o nível de OM da empresa, dado que diminuem a comunicação dentro da organização (Kohli e Jaworski, 1990).

Quanto aos efeitos da OM, Kohli e Jaworski (1990) classificam-nos em consequências sobre os trabalhadores, a empresa e os clientes. Como consequência positiva, os autores referem que a OM melhora o Desempenho, definido como um conjunto de indicadores benéficos no Desempenho do negócio. Outras consequências têm efeito sobre os trabalhadores, na medida em que trazem benefícios psicológicos e sociais. Por fim, existem consequências ao nível das atitudes e comportamento dos clientes. A OM cria clientes satisfeitos, que espalham a palavra a outros clientes e voltam à organização.

Os autores concluíram, ainda, que: 1) o peso dado à gestão de topo influencia positivamente o nível de OM e a aversão ao risco dos gestores tem uma influência negativa na resposta à informação de mercado; 2) os conflitos interdepartamentais impossibilitam a divulgação de informação de mercado, assim como a resposta à mesma, enquanto a relação entre os mesmos promove a OM; e 3) os sistemas de avaliação e recompensas estão muito ligados à OM, ao passo que a centralização serve de barreira à sua implementação.

Narver e Slater (1990, 2006) e Vieira (2010) salientam que, para um negócio maximizar seus lucros a longo prazo, deve criar continuamente valor superior para os seus clientes-alvo, assim como criar valor superior contínuo para os clientes habituais. A intensificação da OM conduz, portanto, a um melhor Desempenho no mercado (Narver e Slater, 2006).

Embora o Desempenho seja uma fonte de vantagem competitiva (Jaworski e Kohli, 1993), a OM, por si só, não é só considerada como uma condição suficiente para o Desempenho empresarial duradouro, mas quando complementada pela Aprendizagem Organizacional pode conduzir a posições de vantagem competitiva a longo prazo (Day, 1994b).

Teles (2007:37) sustém que as culturas de mercado estão associadas a um melhor Desempenho, sendo que *“existe uma relação positiva significativa entre o desempenho da atividade e a orientação para os clientes dos fornecedores, reportada pelos clientes, sendo a*

perceção dos clientes significativamente mais importante do que a perceção dos próprios marketers”.

A orientação de Marketing traz a promessa de Desempenho superior da empresa através da satisfação das necessidades do cliente. A investigação empírica que mostra que esta relação existe realmente e, no caso dos mercados industriais, a construção de uma orientação de Marketing é, de facto, um contributo significativo para o Desempenho da empresa (Avlonitis e Gounaris, 1997).

Souder e Song (1997) também consideram que a OM cria uma envolvente que conduz a uma maior eficácia e eficiência na evolução das atividades da organização, o que faz com que a empresa obtenha melhores resultados. Particularmente, a OM influencia positivamente a inovação e o Desempenho (Verhees e Meulenberg, 2004), e contribui para o sucesso de uma empresa a longo prazo (Cano, Carrillat, e Jaramillo, 2004). Na tabela 2 estão descritas algumas das consequências da OM.

Tabela 2 - Consequências possíveis da Orientação para o Mercado

Algumas consequências da Orientação para o Mercado	
Para a Organização	Maior <i>Performance</i> Maior Coesão
Para os Empregados	Maior espírito de equipa Maior Compromisso dos empregados com a organização Mais satisfação no trabalho Diminuição do conflito de papéis
Para os Clientes	Maior satisfação do cliente Repetição da compra Qualidade percebida superior Maior lealdade Menos reclamações

Fonte: Oliveira (2007)

Antunes e Coelho (2007) referem que existe uma grande debilidade das práticas de OM, o que deverá coincidir com alguma insipiência ao nível das práticas de Marketing. No entanto, o autor refere que existe uma relação significativa entre OM e o Desempenho das organizações, embora a OM se assuma como um elemento mediador, sendo o espírito empreendedor e a Aprendizagem Organizacional elementos decisivos quer para a OM quer para o Desempenho.

De acordo com Silva et al. (2009), a influência da OM sobre o DO é geralmente bem aceite, o que vai de encontro às conclusões obtidas por estes autores, assim como por Carter e Gray

(2007), por Zhou, Li, Zhou e Su (2008), Abbade, Zanini e Souza (2012) e Eris, Neczan e Ozmen (2012).

No entanto, alguns autores (Atuahene-gima, 1996; Kohli e Jaworski, 1990) contrariam parcialmente a existência desta relação, referindo que, embora a OM detenha relações significativas com as características de inovação de Marketing, as vantagens do produto e o trabalho interfuncional em equipa, tem pouco efeito sobre o sucesso no mercado, medido pelo Desempenho das vendas e pelo Lucro. No que respeita ao estudo realizado por Atuahene-gima (1996), destaca-se que a OM tem uma relação positiva tanto com o Desempenho ao nível das inovações como com o sucesso no mercado, mas o seu efeito sobre o sucesso no mercado é insignificante quando a relação é mediada pelas características da inovação.

Contrariamente aos vários estudos mencionados anteriormente, Greenley (2005) salienta que a OM não tem influência no Desempenho da empresa. No entanto, o autor refere que ao lançar um novo produto, ao recuperar um investimento, ou ao necessitar de aumentar as suas vendas, uma empresa terá mais sucesso se a sua OM estiver mais desenvolvida, em comparação com uma empresa cuja OM esteja pouco intensificada.

É necessário, no entanto, ter em conta que existem diversas barreiras à implementação da OM, quer a nível do ambiente interno, setorial e externo. Os elementos do ambiente externo podem ser divididos em Estado, Economia e tecnologia. Os elementos do ambiente setorial são os clientes finais, distribuidores, fornecedores e concorrentes. O ambiente interno da OM é influenciado pelo ponto de vista e abordagem da gestão de topo e pela coordenação interfuncional dos funcionários (Tomaskova, 2009).

Na tabela 3 são sintetizados os vários estudos apresentados. Salienta-se, no entanto, que, em vários estudos analisados, a orientação para o cliente externo por si só não acarreta necessariamente as consequências indicadas na tabela em questão. Na perspetiva de alguns autores, é necessário que estejam presentes outros fatores como, por exemplo, a Aprendizagem Organizacional.

Tabela 3 - Síntese das consequências associadas à OM

Autores	Consequência
Kohli e Jaworski (1990)	Benefícios psicológicos e sociais para os trabalhadores
Day (1994b)	Vantagem competitiva
Narver e Slater (1990, 2006)	Lucro
Kohli e Jaworski (1990)	Desempenho superior
Avlonitis e Gounaris (1997)	
Verhees e Meulenberg (2004)	

Narver e Slater (2006)	
Antunes e Coelho (2007)	
Carter e Gray (2007)	
Zhou, Li, Zhou, e Su (2008)	
Abbade, Zanini e Souza (2012)	
Eris, Neczan e Ozmen (2012)	
Silva, Moutinho, Coelho, e Marques (2009)	
Souder e Song (1997)	Eficácia e Eficiência
Verhees e Meulenberg (2004)	Capacidade de inovação
Atuahene-gima (1996)	
Kohli e Jaworski (1990)	
Ko e Atuahene-gima (2001)	
Kohli e Jaworski (1990)	Satisfação e lealdade do cliente
Kohli e Jaworski (1990)	Vantagens do produto
Atuahene-gima (1996)	
Atuahene-gima (1996)	Trabalho em equipa interfuncional
Kohli e Jaworski (1990)	
Greenley (2005)	Maior sucesso no lançamento de um novo produto, na recuperação de um investimento, ou no aumento das vendas
Cano, Carrillat, e Jaramillo (2004)	Sucesso a longo prazo

Fonte: Elaboração própria

2.3. Influência do Marketing Interno e da Orientação para o Mercado Interno na Orientação para o Mercado Interno

O conceito de MI surge da ideia de que se o trabalhador estiver satisfeito estará mais disposto a produzir as respostas que o empregador deseja (Sasser e Arbeit, 1976). Sendo assim, para atender as necessidades do mercado é necessário atender, em primeiro lugar, as necessidades do trabalhador (George, 1977).

Berry, Hensel e Burke (1976) e Schuller e Chalupsky (2011) consideram que o MI é uma estratégia, um programa baseado na comunicação com os empregados, em que o desenvolvimento do potencial do empregado, de modo a ser motivado, tem por base a remuneração daqueles que oferecem um excelente trabalho. Os autores consideram que esta estratégia está mais direcionada para o pessoal da linha da frente e resulta em empregos (produtos internos) que satisfazem as necessidades dos funcionários (mercado interno) para que estes cumpram os objetivos da empresa.

Rafiq e Ahmed (1993) referem que o conceito tem um papel importante a desempenhar para que os funcionários sejam clientes conscientes. Neste sentido, o MI é de grande valor, pois direciona a atenção da gestão para os funcionários e enfatiza o papel fundamental dos

mesmos no processo de implementação de estratégias. Os autores destacam a importância de comunicar estratégias e objetivos de Marketing aos funcionários para que estes compreendam o seu papel e importância na implementação das estratégias de Marketing e na concretização dos objetivos organizacionais. Garantir que os funcionários estão altamente motivados, orientados para o cliente e para as vendas requer práticas de recrutamento - que atraiam funcionários com as atitudes necessárias, proporcionando aos mesmos o tipo e nível de formação necessários para executarem o seu trabalho -, um estilo de gestão participativa, e um grau de discricionariedade (dependendo da estratégia da organização de serviços) para funcionários da linha de frente, no sentido de estes conseguirem atender as expectativas dos clientes e aproveitar as oportunidades de Marketing interativo. É, contudo, importante a utilização de uma abordagem de Marketing semelhante à motivação dos funcionários e à coordenação interfuncional.

O conceito de MI, segundo Varey (1995) pode contribuir para a gestão de mudanças, no sentido de para tornar uma organização mais flexível e ágil. Pode, também ajudar a organização a aumentar a sua capacidade de resposta às mudanças ambientais de forma contínua.

Foreman e Money (1995) consideram que o MI tem vários objetivos, dependendo de quem é o “alvo”, ou seja, um funcionário específico ou a organização no geral. Segundo os autores, o conceito é implementado através da comunicação, do desenvolvimento e gestão participativa, da motivação e das recompensas.

Nesta perspetiva, os funcionários assumem papéis cada vez mais idênticos aos dos clientes e os clientes cada vez mais se parecem com os funcionários. Sendo assim, as organizações bem-sucedidas utilizam as duas abordagens, isto é, tratam os funcionários cada vez mais como clientes e os clientes como funcionários (Rafiq e Ahmed, 1993; Bowers e Martin, 2007).

A visão, recompensa e desenvolvimento são questões que os gestores devem ter em consideração na definição dos objetivos de MI (Foreman e Money, 1995). O MI cria valor para a organização, para os seus clientes e funcionários, e requer uma abordagem medida pelo relacionamento, onde se preveem atividades de aprendizagem em grupo de modo a gerar novos conhecimentos válidos internamente, fundamentalmente no sentido de melhorar o Desempenho do mercado externo (Ballantyne, 2003).

Kelemen e Pappasolomou (2007) consideram que o objetivo global do MI consiste na criação de uma cultura unificada em torno dos valores inerentes ao serviço ao cliente, da capacidade dos funcionários e de um atendimento de qualidade. A qualidade do serviço e o atendimento ao cliente são os principais componentes da estratégia de MI, que devem ser adotados pelas organizações de serviços.

Segundo Snell e White (2009), o MI refere-se à maneira pela qual uma organização motiva e educa os seus colaboradores a comportar-se de forma consciente para com o cliente ou de forma orientada para o mercado, através da aplicação dos processos de Marketing.

Shiu e Yu (2010) consideram que o MI pode ser considerado como o Marketing de relacionamento interno, utilizando conceitos e métodos de Marketing e GRH, a fim de comercializar os produtos internos (trabalhos) com os clientes internos (funcionários), através de métodos estratégicos.

Ferdous, Herington e Merrilees (2013) concluíram que as organizações concebem e implementam iniciativas de MI, que influenciam o desenho da estratégia e os programas de Marketing Externo. Além disso, argumentam que a gestão de MI e de Marketing Externo, na prática, é um processo de melhoria contínua e que, quando alinhados de forma coerente, resultam em vantagem e sucesso empresarial sustentável para a organização.

No entanto, salienta-se que Azêdo, Alves, e Wymer (2012) concluíram que os gestores ainda não reconhecem a real contribuição que o MI pode dar às suas organizações. Gounaris (2008) refere, ainda, que existem muitas empresas que não empregam o MI, devido às dificuldades que têm em coordenar os seus esforços e especificar o seu envolvimento e responsabilidades no âmbito de Marketing e RH. Face a isto, o autor considera que Orientação para o Mercado Interno é a filosofia subjacente que orienta o esforço de MI da empresa, sendo considerado um requisito importante que justifica o envolvimento na função de Marketing.

Um estudo levado a cabo por Sousa e Rodrigues (2014: 99) permite afirmar que *“existe uma aproximação relacional entre a aplicação estratégica dos princípios do Marketing Interno e a correspondência positiva com um modelo de Orientação para o Mercado Interno próprio de cada organização, na medida em que cada empresa é seletiva nos seus arquétipos organizacionais, os quais dependem das características próprias dos diversos modelos de gestão encontrados”*.

Gounaris (2008) salienta que a adoção de uma Orientação para o Mercado Interno complementa a OM da empresa e manifesta uma empresa extrospetiva, contribuindo para resolver as dificuldades associadas às práticas de MI.

Partindo, portanto, do conceito de MI e de OM, surge o conceito Orientação para o Mercado Interno. Uma Orientação para o Mercado Interno equivale a uma OM, e antecede a implementação efetiva de estratégias de Marketing. A Orientação para o Mercado Interno, se desenvolvida, poderá aumentar a eficácia das respostas dadas pelas organizações orientadas para o mercado às condições de mercado externas, já que permite à gestão das organizações alinhar os objetivos de mercado (externo) com as suas capacidades internas. No entanto, antes desta simetria poder ser alcançada, as organizações devem conseguir avaliar a sua

orientação relativamente ao mercado interno (funcionários) e tomar, quando necessário, ações corretivas (Gounaris, 2006).

Lings e Greenley (2005) evidenciam que a Orientação para o Mercado Interno envolve a geração e disseminação de informação relativamente às necessidades e desejos dos trabalhadores e a delineação e implementação de respostas apropriadas a essas necessidades e desejos. Especificamente, a geração de informação resulta das interações diárias e da proximidade física entre colaboradores e gestores, proporcionando oportunidades suplementares para a geração de informação, baseadas em atitudes, valores e disposições individuais. A informação formal manifesta-se de forma bidimensional através de meios de comunicação escritos, como questionários e estudos de Satisfação no trabalho. As interações cara a cara, como em entrevistas, avaliações e reuniões, são complementárias aos dois procedimentos de geração de informação formal. A disseminação de informação é um fator fundamental para alinhar as atitudes e comportamentos dos trabalhadores com os objetivos da organização, e a proximidade entre gestores e colaboradores potencia as oportunidades de comunicação, criando oportunidades para a recolha de informações sobre desejos e necessidades dos trabalhadores e, também, para propagar informação. Relativamente à implementação de respostas, a sua conceção e implementação tem como foco primário atender às necessidades e desejos dos trabalhadores, e abrange atividades como o desenvolvimento de sistemas de recompensas particularizados, avaliações de desempenho, mudanças ao nível do horário de trabalho e fornecimento de formação.

Segundo Gounaris (2006), a Orientação para o Mercado Interno estimula as organizações a criar um relacionamento eficaz com os trabalhadores, tendo por base o compromisso de lhes oferecer valor superior, compreendendo e satisfazendo as suas necessidades, e, criando, também, valor para os clientes. Nesta perspetiva, o aumento do grau de Orientação para o Mercado Interno melhora a estratégia de resposta das organizações e, naturalmente, a sua capacidade para satisfazer os clientes continuamente, no sentido de aumentar os lucros e as vendas. O conceito tem por base três dimensões: 1) criação de informação de mercado interno - identificação das trocas de valor, conhecimento das condições do mercado de trabalho, segmentação do mercado e dos alvos internos - 2) disseminação da informação interna - comunicação entre gestores e funcionários, comunicação entre gestores - e 3) resposta à informação interna - descrição do trabalho, sistemas de remuneração, preocupação por parte da gestão e formação entregue aos funcionários.

A Orientação para o Mercado Interno cruza as práticas de Marketing e de RH, dado que quanto mais a Orientação para o Mercado Interno é divulgada junto dos trabalhadores melhores serão as condições de implementação das estratégias de Marketing. A Orientação para o Mercado Interno, ao originar níveis superiores de satisfação dos funcionários, promove, internamente,

a efetividade das práticas de Marketing considerando-se que empregados satisfeitos “criam” clientes mais satisfeitos (Gounaris, 2008).

Salienta-se que a Orientação para o Mercado Interno tem consequências positivas para os trabalhadores orientados para o mercado dado que estes influenciam o sucesso no mercado. Para desenvolver uma Orientação para o Mercado Interno de forma eficaz é necessário um esforço empenhado por parte da organização para identificar os desejos e necessidades dos funcionários, assim como as condições de concorrência no mercado de trabalho, e a utilização dessa informação para criar funções com atributos apropriados que, na medida do possível, agreguem valor para os funcionários. A adoção de uma Orientação para o Mercado Interno representa, portanto, um desafio para as organizações (Lings e Greenley, 2010).

Um estudo realizado por Morais (2013: 5) salienta que a *“Orientação para o Mercado Interno motiva os colaboradores para os objetivos de mercado da empresa e os incentiva a obterem um melhor Desempenho e oferecerem um serviço excelente, o que acaba por melhorar a retenção de clientes e aumentar o sucesso da empresa”*.

Tortosa, Moliner e Sánchez (2009) referem que a Orientação para o Mercado Interno, através da dimensão *geração informal de informações*, influencia a Satisfação do pessoal de contacto, a Qualidade percebida pelo cliente e, por último, a Satisfação do cliente. Por outro lado, atestam a influência exercida pela Satisfação do pessoal de contacto sobre a percepção da Qualidade e na Satisfação do cliente que recebe o serviço.

Também Lings e Greenley (2009, 2010) referem que existem relações significativas entre Orientação para o Mercado Interno e o sucesso de Marketing Externo, o Desempenho financeiro e a Satisfação do cliente, reforçando estudos anteriores.

Pode dizer-se, então, que a Orientação para o Mercado Interno é um antecessor significativo da OM, que, por sua vez, influencia de forma significativa o Desempenho financeiro (Snoj, Vladimir Gabrijan, e Borut Milfelner, 2010).

Salienta-se, ainda, que a OM está centrada no desenvolvimento de respostas direcionadas para o mercado externo de clientes e concorrentes. No entanto, uma abordagem mais holística permite o desenvolvimento de respostas direcionadas para o ambiente interno, bem como para o mercado externo (Lings, 1999) e, por isso, as organizações devem adotar uma orientação com um foco interno e externo.

Na presente investigação a variável OM será medida a nível individual, portanto denominar-se-á de Orientação para o Mercado Individual (OMI).

3. Orientação para a Aprendizagem

3.1. Aprendizagem Organizacional

No sentido de se compreender o verdadeiro significado do conceito Orientação para a Aprendizagem (OA) é necessário, primeiramente, compreender o conceito de Aprendizagem Organizacional (AO), considerado como um dos níveis de OA (Baker e Sinkula, 1999).

Numa empresa, o processo de Aprendizagem é cíclico. As ações dos indivíduos levam a interações da organização com o ambiente e os resultados são interpretados por indivíduos que aprendem com as atualizações de crenças, com as suas relações de causa-efeito (Lee, Courtney e O'Keefe, 1992, citados, por Sinkula e Baker, 1997).

A Aprendizagem pode ser colocada num contexto multiperíodo, ao estipular que as expansões corporativas irão acrescentar algo às cognições e experiências de uma empresa (Pennings, Barkema, e Douma, 1994). Se a cultura for orientada para a Aprendizagem, o foco estará, então, na procura constante de melhores práticas e maneiras de fazer negócios, visando entender e atender os clientes da melhor maneira (Day, 1994).

O compromisso organizacional com a Aprendizagem propicia a uma maior compreensão das causas e efeitos das ações organizacionais, tornando-se numa fonte preciosa de informações úteis, que serve para corrigir erros nos procedimentos atuais, eliminar esforços em duplicidade e reduzir a execução de movimentos estratégicos ineficientes (Baker e Sinkula, 1999).

Bell, Whitwell e Lukas (2002) consideram a AO como um processo fundamental para o desenvolvimento do conhecimento do mercado. Neste enquadramento, Chaston, Badger e Sadler-Smith (2000) aconselham as empresas a explorar a AO como uma rota para adquirir o conhecimento necessário para sobreviver às rápidas mutações e/ou aos mercados altamente competitivos.

O desenvolvimento de estratégias de Aprendizagem eficazes e crenças motivacionais tem sido amplamente reconhecido como uma forma de atender à procura da aquisição de capacidades de Aprendizagem ao longo da vida, como os profissionais da "era da informação" (Birenbaum e Rosenau, 2006).

Salienta-se, no entanto, que Prange (1999) considera existirem inconsistências nas várias abordagens de AO, tanto entre as diferentes perspetivas como dentro das mesmas. Por exemplo, ao estudar a AO através das rotinas organizacionais, como sugerem Levitt e March (1988), não é fácil identificar o objeto de interesse da abordagem em questão. Nesta

perspetiva, o autor considera que a definição de AO é limitada, já que apenas se pode descrever a AO como algo que acontece nas organizações.

Dentro dos processos de AO dá-se destaque à habilidade das organizações para aprender sobre o próprio processo de aprendizagem. A AO é, então, definida como o conjunto de valores que influenciam o grau em que a organização está satisfeita com as teorias em uso, modelos mentais e a lógica dominante. Com isto, as organizações em que esta orientação vigora encorajam, constantemente, os seus empregados a questionar as normas e valores organizacionais que direcionam as suas atividade de processamento de informação sobre o mercado e as suas ações organizacionais (Baker e Sinkula, 1999).

3.2. O papel da OA

Os autores Daft e Weick (1984) salientam que a separação do conhecimento da prática e da teoria não é sólido, ou seja, argumentam que, para um vendedor evoluir tem de aprender, também, através da prática. Considerando o ponto de vista baseado na prática, a Aprendizagem é considerada a ponte entre o trabalho e a inovação (Brown e Duguid, 1991).

Por outro lado, as manifestações específicas da existência de uma OA, alegadamente, incluem a existência de sistemas, mecanismos e processos desenhados para melhorar a capacidade individual e coletiva dos trabalhadores. Situações de trabalho nas quais as pessoas estão continuamente aprender levam a que desenvolvam a capacidade de responder rápida e eficazmente a mudanças externas (Skyrme, 1996, citado por Bennett, 1998).

Hurley e Hult (1998) sustêm que a OA se refere às atividades de criar e usar o conhecimento para melhorar a vantagem competitiva de toda a organização. Isto inclui a obtenção e partilha de informação sobre as necessidades dos clientes, as mudanças de mercado e as ações da concorrência, bem como o desenvolvimento de novas tecnologias para a criação de novos produtos.

Sinkula e Baker (1997) relacionam três valores organizacionais associados à OA: compromisso com a Aprendizagem, postura de mente aberta e visão partilhada. As organizações que estão comprometidas com a Aprendizagem valorizam a necessidade de entender as causas e efeitos das suas ações, que são essenciais para que as organizações identifiquem e corrijam erros na teoria que utilizam. A postura de mente aberta está associada à noção de *unlearning*, segundo a qual a organização questiona os seus procedimentos e crenças antigas, excluindo os conhecimentos desatualizados. A visão partilhada influencia a direção e intensidade da Aprendizagem através da disseminação dos objetivos organizacionais convergentes entre os elementos da organização. Esta visão deve ser compreendida e utilizada de forma a que propicie à organização um sentido de propósito e direção (Baker e Sinkula, 1999).

Uma outra perspetiva muito semelhante sustém que a OA permite obter vantagem competitiva face às outras organizações, sendo caracterizada por quatro componentes: compromisso com a Aprendizagem, visão compartilhada, abertura de espírito e partilha de conhecimento organizacional (Calantone, Cavusgil, e Zhao, 2002).

A OA pode, também, ser perspetivada ao nível psicológico, considerando questões de desenvolvimento humano, hierárquicas, relacionadas com a importância do contexto, as cognições, os valores subjacentes e os estilos de Aprendizagem adotados (Mavondo et al., 2005).

Mavondo et al. (2005) consideram que as práticas de RH se constituem como um importante mecanismo para disseminar os benefícios da OA e da OM. Estes autores sugerem, ainda, que a OA deve ser perspetivada como uma exploração, enquanto a OM consiste na interface entre a pesquisa e a exploração. Enquanto a OM é refletida em comportamentos que produzem conhecimento, a OA é refletida em valores que questionam o conhecimento (Sinkula e Baker, 1997).

Salienta-se, ainda, que a OM se refere ao reconhecimento e identificação dos clientes na cadeia de abastecimento, proporcionando-lhes uma vantagem de custo. As organizações têm de suportar a capacidade de Aprendizagem, no sentido de reunir informações sobre o mercado, e utilizar e partilhar estas informações. A capacidade de Aprendizagem deve ser tida, também, como um importante elemento da cadeia de abastecimento, principalmente para prestadores de serviços. No entanto, por vezes a OM provoca uma tendência para apenas satisfazer as necessidades existentes dos clientes, o que pode levar à miopia, e, portanto, reduzir a capacidade de inovação das organizações (Eris et al., 2012).

3.3. Consequências da OA

Sinkula e Baker (1997) sustém que existe um efeito indireto da OA sobre a disseminação de informação relativa ao mercado, que afeta diretamente o grau no qual a organização faz mudanças nas suas estratégias de Marketing.

O OA tem, também, uma influência positiva sobre a inovação das empresas. Além disso, afeta positivamente o Desempenho financeiro (Eris et al., 2012), através do efeito mediador da inovação (Nybakk, 2012). A inovação tem, igualmente, um efeito positivo independente no Desempenho financeiro (Eris, Neczan, e Ozmen, 2012; Nybakk, 2012). Particularmente, um elevado nível de OA resulta em níveis mais elevados de Desempenho, tanto em ambientes altamente dinâmicos, como em ambientes hostis (Frank, Kessler, Mitterer, e Weismeier-sammer, 2012).

Andrade, Cacarelli, Paula e Ckagnazaroff (2011) também referem que a OA, de modo geral, influencia positiva e significativamente o DO. No entanto, os autores referem que apenas a dimensão *mente aberta* revela uma significância estatística positiva. As restantes dimensões - compromisso com a aprendizagem e visão partilhada - apresentam um impacto positivo, mas não significativo.

Slater e Narver (1995) sugerem que a OM melhora o Desempenho apenas quando está integrada com a OA. Abbade, Zanini e Souza (2012) sugerem, também, que existe uma relação positiva entre OM e DO, quando intermediada pela OA. A OA exerce uma influência positiva no Desempenho das organizações, mas somente quando esta relação é intermediada pela OM.

Na presente investigação a variável OA será medida a nível individual, portanto denominar-se-á de Orientação para o Mercado Individual (OAI).

4. Orientação Empreendedora

Hoje em dia, os gestores realizam atividades empresariais para orientar estratégias inovadoras, no sentido de obter uma vantagem competitiva num ambiente extremamente turbulento (Vecchiarini e Mussolino, 2013).

A importância da Orientação Empreendedora (OE) para o desenvolvimento nacional, regional e local da Economia é amplamente reconhecida (Marques, Ferreira, Ferreira, e Lages, 2013). Chaston e Sadler-Smith (2012) sugerem que o elevado crescimento das pequenas empresas é caracterizado por capacidades internas bem desenvolvidas aliadas a uma OE, e a combinação de vários subatributos associados a cada um destes aspetos parece ser especialmente marcante em condições de concorrência intensa.

Mudanças ambientais contínuas têm vindo a forçar as empresas a adaptar-se a uma abordagem estratégica adequada e a combinar os seus pontos fortes com as oportunidades ambientais (Maatoofi e Tajeddini, 2011). No entanto, compreender o mercado e o Marketing é fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento, independentemente da área de atividade, da idade ou do género de empreendedor ou da sua capacidade financeira (Ferreira, Reias, e Serra, 2009).

As empresas empreendedoras são caracterizadas pelo desejo de inovar nas bases regulares, tendo riscos significativos nas suas estratégias competitivas e de mercado do produto (Miler, 1982, citado por Felgueira e Gouveia, 2012).

As primeiras pesquisas relativas ao conceito de OE podem ser atribuídas ao trabalho de Mintzberg (1973), que caracteriza OE como a procura ativa de novas oportunidades em ambientes incertos (Covin e Wales, 2012). O conceito foi, entretanto, introduzido por Khandwalla, em 1977, e mais tarde por Miller, em 1983. As empresas com elevada OE estão atentas a novas oportunidades e, posteriormente, a exploração destas oportunidades irá fortalecer as suas posições competitivas (Le Roux e Bengesi, 2014).

De acordo com Fillion (1999), o empreendedor é aquele que identifica oportunidades de negócio, que cria e define contextos, visualiza situações, determina objetivos, projeta e concebe estruturas organizacionais que, conseqüentemente, põe em funcionamento.

Já André (2013) refere que um empreendedor tem atitudes competitivas fundamentadas no desenvolvimento pessoal, ou seja, é uma boa pessoa que, no papel de empreendedor, cresce ao nível pessoal, contribuindo para o bem-estar dos outros, ainda que num ambiente de negócios que, muitas vezes, é extremamente competitivo.

Segundo Lumpkin e Dess (1996), a OE é constituída por cinco dimensões: autonomia, comportamento inovador, propensão para assumir riscos, comportamento proactivo e competitividade agressiva. São estas dimensões que assumem, geralmente, um papel chave e característico na distinção do processo empreendedor.

Voss, Voss e Moorman (2005) adotam uma perspetiva semelhante e definem OE como uma disposição ao nível da empresa a se envolver em comportamentos, refletindo a assunção de riscos, inovação, proatividade, autonomia e agressividade competitiva, que levam à mudança na organização ou de mercado.

Já para os autores Avlonitis e Salavou (2007) a OE constitui reflexões de uma capacidade de gestão, através da qual as empresas põem em prática iniciativas proactivas e agressivas, no sentido de alterar a sua estratégia para obter vantagem competitiva.

Outros autores definem OE como um conjunto de comportamentos distintos, mas relacionados, que refletem qualidades de inovação, proatividade, agressividade competitiva, propensão para assumir riscos e autonomia (Pearce II, Fritz, e Davis, 2010).

Segundo Kreiser e Davis (2010) e Kwak, Jaju, Puzakova e Rocereto (2013), a OE é composta apenas por três subdimensões: a inovação, proatividade e a assunção de riscos, que variam independentemente umas das outras em determinado contexto. A inovação é personificada por um forte compromisso organizacional para participar e apoiar novas ideias, experimentações e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos (Lumpkin e Dess, 1996). A proatividade é uma oportunidade de procura, voltada para o futuro, e envolve a introdução de novos produtos ou serviços perante

a concorrência, assim como a ação antecipada da procura futura para criar mudanças e moldar o ambiente (Lumpkin e Dess, 2001). Por último, a assunção de riscos é o grau em que os gestores estão dispostos a fazer compromissos relativamente aos recursos disponíveis (Miller e Friesen, 1978).

Wiklund e Delmar (2003) referem que, apesar de diferentes combinações de atributos pessoais, motivações e liderança, existem algumas habilidades que podem ser ensinadas, treinadas e desenvolvidos e que conduzem a uma maior OE. A motivação, segundo o estudo realizado por Marques et al. (2013), influencia a vontade de criar empresas.

“Uma forte OE e a maturidade das empresas estão positivamente associadas a índices superiores de inovação, proatividade e assunção de risco, além de implicarem em elevados níveis de competência em Marketing. Estes fatores revelam-se produtores de incremento de desempenho organizacional” (Mello, Júnior, Neto, e Lubi, 2006: 185).

Tabela 4- Dimensões da Orientação Empreendedora de uma organização

Dimensão	Definição conceptual
Autonomia	Capacidade dos atores organizacionais para atuarem de forma independente e auto orientada para a exploração de novas oportunidades.
Inovação	Tendência da organização para experimentar e desencadear criativos que resultem em novos produtos ou serviços e que possam ser utilizados para a organização explorar novas oportunidades.
Propensão para o risco	Vontade de uma organização para se aventurar no desconhecido, comprometendo recursos em projetos onde os resultados são desconhecidos.
Proatividade	Capacidade de aturar por antecipação a futuros problemas, necessidades ou mudanças.
Agressividade competitiva	Propensão de uma organização para desafiar diretamente os seus concorrentes, no sentido de alcançar vantagem competitiva sobre eles.

Fonte: Adaptado de Lumpkin e Dess, 1996, Wiklund e Shepherd, 2005, por Leiria, Palma, e Cunha, 2006: 77

Martens, Carneiro, Bergmann e Freitas (2013) identificaram os fatores que melhor explicam cada uma das cinco dimensões de OE (Tabela 5). Os fatores enunciados mostram que as empresas valorizam o lançamento de novos produtos inovadores no sentido de se colocarem à frente dos seus concorrentes. Os autores reforçam que os funcionários das empresas praticam esforços empreendedores individuais ou em equipa, sem a referência constante dos seus superiores, a fim de entrevir novas oportunidades de negócio, novas tecnologias e processos.

Tabela 5 - Principais fatores para as dimensões da Orientação Empreendedora

Dimensões	Fatores
Inovação	<ul style="list-style-type: none">. Novos lançamentos e mudanças drásticas em produtos/ serviços nos últimos 5 anos;. Uso de financiamento externo para a inovação.
Assunção de risco	<ul style="list-style-type: none">. Projetos de alto risco e atitude audaz para alcance dos objetivos;. Agilidade em soluções potenciais, dispondo-se a gastos financeiros;. Mensuração de riscos.
Proatividade	<ul style="list-style-type: none">. Monitorização do ambiente e antecipação ao mercado.
Autonomia	<ul style="list-style-type: none">. Empreendedorismo e autonomia de indivíduos e equipas para oportunidades e tomada de decisão.
Agressividade Competitiva	<ul style="list-style-type: none">. Competitividade e agressividade na resposta à concorrência e nas ações de Marketing. Uso de métodos de competição não convencionais

Fonte: Martens et al. (2013:13)

Ao nível da importância atribuída às dimensões da OE, Silva, Gomes e Correia (2009) concluíram que é atribuída uma maior importância à dimensão *competitividade agressiva* e *propensão para assumir riscos*. Quanto ao grau de valorização da inovação, os resultados revelaram que os empreendedores atribuem uma importância expressiva à inovação.

4.1. Relação entre OE, OM e OA

Maatoofi e Tajeddini (2011) afirmam que a adoção de uma estratégia equilibrada, que inclua a abordagem de OM e de OE permite às empresas, enquanto adquirem conhecimentos sobre as condições de mercado presentes, os concorrentes e os clientes, continuar a prestar atenção às condições futuras. Esta abordagem também permite que as empresas atendam os clientes de forma eficiente, de acordo com as suas necessidades, e que aumentem a probabilidade de sucesso ao inovarem ao nível do produto, alcançando vantagem competitiva. Uma combinação equilibrada das abordagens de MO e OE vai fornecer aos gestores a possibilidade de fazer uso das habilidades existentes na empresa - como o conhecimento disponível relacionado com as preferências e exigências dos clientes, condições de mercado, concorrentes, técnicas e conhecimento dos vendedores da empresa e os seus recursos de Marketing, em conjunto com novas tecnologias e métodos inovadores -, incentivando o Empreendedorismo e proporcionando oportunidades inovadoras ao nível do produto.

Os resultados de um outro estudo (Matthias Filser, Eggers, Kraus, e Málovics, 2014) enfatizam que o crescimento sustentável de uma empresa apenas é possível quando existe uma OE. No entanto, a orientação para o cliente pode igualmente fornecer valor aos negócios de alguma forma. Na tabela 7 são apresentadas as diferenças entre a OE e a OM.

Tabela 6 - Diferenças entre OM e OE

	OM	OE	AUTOR
Necessidades dos Clientes	Necessidades expressas	Necessidades latentes	Li et al. (2006), Slater e Narver (1995) Atuahene-Gima e
	Combinar as necessidades atuais	Encontro das necessidades futuras Novo produto / conceito de serviço	Ko (2001), Baker e Sinkula (2009)
	Capacidade da empresa em priorizar necessidades e satisfação dos clientes	Capacidade da empresa na introdução de novos produtos	Liu, Luo, e Shi (2002)
Inovação	Exploração da inovação	Exploração da Inovação	Atuahene-Gima e Ko (2001), Li et al. (2006)
	Baixa capacidade de Inovação	Inovação superior	Baker e Sinkula (2009)
	Aumento da inovação incremental de produto	Aumentar avanço produto ou identificar o segmento de mercado não atendido	Slater e Narver (2000)
Aprendizagem Organizacional	Aprendizagem adotiva	Aprendizagem generativa	Atuahene-Gima e Ko (2001), Baker e Sinkula (2009); Slater e Narver (1995)
Exploração ambiental	Orientação para o cliente de inteligência de mercado sobre clientes, concorrentes e outros fatores ambientais (por exemplo, a regulação governamental...)	Procura de novas oportunidades para renovar o ambiente operacional atual	Baker e Sinkula (2009), Hult, Hurley, e Knight (2004), Hult e Ketchen (2001)
Resposta à mudança ambiental	Reativo	Proactivo	Atuahene-Gima e Ko (2001), Baker e Sinkula (2009), Hult et al. (2004)
Realização de Desempenho	Através da criação de valor para o cliente	Através da inovação de mercado ao nível do produto	Atuahene-Gima and Ko (2001)
Cultura Organizacional	Um tipo de cultura organizacional	Um tipo de cultura organizacional	Liu et al. (2002), Slater e Narver (1995)
	Um tipo de cultura organizacional	Uma atividade	Hult et al. (2004)
Aquisição de conhecimentos	Fronteira original	Nova fronteira	Slater e Narver (1995)
	Aprende com a cliente e concorrente	Aprende com a experimentação	Slater e Narver (2000)
Assumir Riscos	Desencorajada	Encorajada	Slater e Narver (1995)

Fonte: Chen e Hsu (2013: 448)

A OE e a OA são vistas como princípios que orientam e influenciam as atividades de uma empresa e geram os comportamentos destinados a assegurar a viabilidade e Desempenho da mesma (Hakala, 2011). Particularmente, a OA assume-se como variável mediadora na relação positiva entre OE e Desempenho. Salienta-se, no entanto, que esta relação é mais intensa em grandes empresas do que em PME (Real, Roldán, e Leal, 2014).

4.2. Consequências da OE

Embora a implementação da OE possa acarretar um esforço intensivo de recursos, existem evidências sólidas de que é positiva para as empresas (Saeed, Yousafzai, e Engelen, 2014).

Li, Zhao, Tan e Liu (2008) consideram que a OE associada a novas oportunidades conduz a uma tendência para aproveitar as oportunidades emergentes no sentido de melhorar o Desempenho de uma empresa. Sendo assim, elevados níveis de OE levam a um Desempenho superior.

Outros autores (Boso, Story, e Cadogan, 2013; Schepers, Voordeckers, Steijvers, e Laveren, 2013) também referem que altos níveis de OE e de OM melhoram o Desempenho dos negócios.

Da mesma forma, Kreiser e Davis (2010) e Filser e Eggers (2014) sustentam que existe uma relação positiva entre a OE e o Desempenho. Contudo, o DO é afetado pela inovação e a assunção de riscos e, surpreendentemente, não é influenciado pela proatividade, sugerindo que o Desempenho depende de cada dimensão de OE no que diz respeito aos aspetos ambientais (Filser e Eggers, 2014).

Com base nos estudos apresentados, pode afirmar-se que, em geral, a OE tem um efeito positivo no DO e, portanto, as organizações devem potenciar a adoção de uma OE.

No entanto, salientam-se os resultados do estudo de Palminha (2009: 2), que sugerem que as *“práticas de GRH estão positivamente relacionadas com a rentabilidade das vendas e com a rentabilidade do investimento; as práticas de GRH e a OE estão positivamente relacionadas. Relativamente à OE, os dados não permitiram aferir com rigor a sua relação com o Desempenho económico-financeiro das empresas”*. Nesta perspetiva, sugere-se que a relação entre OE e Desempenho seja mais profundamente estudada.

Na presente investigação a variável OE será medida a nível individual, portanto denominar-se-á de Orientação Empreendedora Individual (OEI).

5. Bem-estar individual (Well being/happiness)

O termo "Felicidade" é usado como sinónimo de "bom". O autor Veenhoven (1992) considera que "Felicidade" é o sinónimo da definição dada a Satisfação com a vida, que é considerada como o grau em que um indivíduo julga a qualidade geral da sua vida, como um todo, favoravelmente. O contentamento é o grau em que um indivíduo percebe que as suas aspirações foram cumpridas.

Expõe-se, frequentemente, que as pessoas se apresentam mais felizes do que sabem que são, na realidade, resultado dos efeitos egodefensivos e da deseabilidade social, ou seja, há evidências de que as respostas às questões sobre a Felicidade são suscetíveis de várias influências situacionais, tais como o local da entrevista, o entrevistador, o clima, o humor, etc. Estas diferenças podem ser consideradas como erros essencialmente aleatórios, porque as pessoas tendem a desaparecer em observações repetidas da medição de um tempo, de um ponto habitual, ou seja, as respostas são influenciadas pelo teor exato de perguntas, formatos de resposta, sequência de perguntas e contexto da entrevista (Veenhoven, 1992).

Como se verifica em vários estudos, a maioria das pessoas são capazes de informar sobre a medida em que são felizes ou infelizes, e este julgamento, provavelmente, não equivale a uma simples soma dos seus níveis recentes de afeto e da sua Satisfação com a vida (Lyubomirsky e Lepper, 1999).

Uma vez que a Felicidade na vida é uma meta que todos perseguem, e a Felicidade no trabalho é uma das suas dimensões, sugere-se que as empresas utilizem o conceito como uma estratégia para manter e motivar seus melhores ativos, ou seja, os seus funcionários. Salienta-se que o trabalho está muito além de um simples processo de troca entre empregadores e os funcionários. Assim, dada a natureza e o significado do trabalho para os seres humanos, este deve ser tratado como um canal através do qual as pessoas podem melhorar a sua autoestima, realizar-se ao executar as suas tarefas e, assim, sentir-se felizes (Vasconcelos, 2008).

Um estudo realizado por Caunt, Franklin, Brodaty e Brodaty (2012) permitiu concluir que ter valores sociais e uma filosofia de vida é a receita para Felicidade a longo prazo. As pessoas felizes são aquelas que 1) estão ativamente envolvidas numa série de relacionamentos íntimos e praticam os seus valores sociais nessas relações, (2) não superestimam a importância das circunstâncias ou gastam energia indevida a lutar por mudanças circunstanciais, (3) desfrutam de atividades de lazer satisfatórias e, de preferência, ativas, (4) procuram, de forma ativa e inteligente, atividades (comportamentais) e atitudes (cognitivas) que são intrinsecamente gratificantes e que estão de acordo com o seu sentido de

propósito, e (5) têm uma filosofia geral de vida que os ajuda a lidar com as complexidades da vida.

A Felicidade faz com que as pessoas fiquem mais dispostas a empenhar-se no esforço criativo, que é, em si, uma fonte de Satisfação. A Psicologia Positiva argumenta que a Felicidade, o otimismo e outras características positivas podem ser aprendidas. Considera, ainda, que o foco na Felicidade pode apoiar uma abordagem positiva para a reforma curricular na Educação (Scoffham e Barnes, 2011).

O livro de Layard (citado por Bailey, 2009), usa o termo Felicidade para designar algo muito mais avaliativo do que prazer ou satisfação. A sua preocupação é a boa vida, e, por isso, o termo mais apropriado na linguagem atual é Bem-estar (BE).

O funcionamento do BE refere-se à experiência ideal (Ryan e Deci, 2001, citado por McMahan e Estes, 2010). McMahan e Estes (2010) consideram que o conceito básico de BE consiste em conceções que exercem uma influência generalizada sobre o comportamento e o funcionamento psicológico de uma pessoa, que pode ter consequências positivas para as organizações, especificamente ao nível da melhoria do Desempenho no trabalho (Sharrocks, 2014).

5.1. Tipos de BE

Existem dois tipos de BE: subjetivo e objetivo, sendo este último explicado pelos padrões de vida, que são altamente influenciados pela prosperidade material. O BE subjetivo, geralmente, é medido através de questionários ou simplesmente questionando as pessoas acerca do quão felizes ou satisfeitas estão (Pukelienė e Kisieliauskas, 2013). O BE subjetivo permite aos indivíduos julgar como as suas vidas correm de acordo com o seu conceito de Felicidade (Alexandrova, 2005).

O BE subjetivo, segundo Kim-Prieto, Diener, Tamir, Scollon e Diener (2005) pode ser influenciado por fatores como a personalidade ou a cultura. Contudo, engloba uma ampla gama de componentes, tais como a Felicidade, a Satisfação com a vida, o Equilíbrio hedónico, o Cumprimento e o Stress.

Chan (2009) construiu um modelo tridimensional que inclui construções representadas por uma vida de significado, uma vida de prazer, e uma vida de compromisso. Estas três orientações permitem prever a Satisfação com a vida e as Emoções positivas, surgindo como dois componentes do BE subjetivo.

Para Alexandrova (2005), é crucial que a Felicidade ao nível da experiência seja tida como apenas um componente do BE subjetivo, complementado por um endosso reflexivo ativo

denominado de Satisfação na vida. O BE subjetivo abrange a Felicidade como experiência e como atitude.

5.2. Fatores determinantes do BE

Hsee, Yang, Li e Shen (2009) avaliaram a Felicidade geral relativamente a três tipos específicos de Felicidade: o dinheiro, a aquisição de um item, e o consumo de um item. Os autores concluíram que a Felicidade com o dinheiro e com a aquisição é relativa e que a Felicidade com o consumo pode ser absoluta ou relativa, dependendo de se o consumo é inerentemente avaliável ou não.

Atualmente, as pessoas avaliam o BE através do uso de indicadores objetivos, predominantemente os económicos e sociais (Huppert et al., 2008). De acordo com Gouthro (2010), o BE e a Felicidade dentro uma sociedade são melhor abordados através do desenvolvimento económico. Nesta perspetiva, Stanca (2010) salienta que, no estudo do BE, a Geografia, a Cultura e as instituições devem ser tidos em conta, no sentido de compreender a relação entre as condições económicas e o BE.

Pukelienė e Kisieliauskas (2013) e Camfield, Choudhury e Devine (2007) consideram que o BE da sociedade ou dos indivíduos é determinado pelo BE material, em que o aumento do salário está diretamente ligado ao aumento do BE. A literatura relativa à Felicidade mostra que, ao contrário do que acontece a longo prazo, o BE subjetivo e o salário evoluem juntos a curto prazo. Contudo, segundo o estudo de Lopes, Calapez e Porto (2014), o BE não está não exclusivamente ligado ao salário. Um maior salário não garante uma maior valorização da Felicidade (Pukelienė e Kisieliauskas, 2013).

Por outro lado, os resultados do estudo de Miquelon e Vallerand (2006) suportam a existência de uma relação entre o BE e a saúde física. No entanto, não os autores não deixam de sublinhar que esta relação depende, principalmente, de um tipo específico de BE: a autorrealização. Por outro lado, a Felicidade não fornece quaisquer benefícios para a saúde física.

Neste enquadramento, salienta-se um estudo que refere que, em países mais desenvolvidos, o aumento do salário, a Educação e Saúde têm, sem dúvida, aumentos comparáveis em Felicidade ou Satisfação com a vida. As diferenças entre os países ao nível de Felicidade também podem ser consideradas a partir de uma perspetiva igualitária. Aqui, o foco não está no nível de Felicidade no país, mas na desigualdade na Felicidade, isto é, o grau em que os cidadãos de um país diferem no gozo da sua vida (Kalmijn e Veenhoven, 2005).

Especificamente no trabalho, o BE é promovido, principalmente, pelo aumento da competência profissional dos colaboradores e das práticas de liderança responsáveis. A

Aprendizagem e o reforço das competências profissionais são vistos como métodos utilizados pelas empresas para sobreviver a mudanças e desafios criados pela globalização relativamente ao desenvolvimento da vida profissional (Randelin, Saaranen, Naumanen, e Louhevaara, 2013).

Randelin, Saaranen, Naumanen e Louhevaara (2013) salientam, ainda, que a Aprendizagem é a principal ligação entre o desenvolvimento sustentável e o BE no trabalho. Os principais pré-requisitos para um processo de Aprendizagem bem-sucedido, que promovam o BE sustentável no trabalho, incluem o compromisso de todos os trabalhadores e gestores, a verdadeira liderança e o planeamento e desenvolvimento, em colaboração com as partes interessadas e com os clientes. A orientação externa também aumenta a consciência das organizações relativamente ao BE sustentável no trabalho. A Aprendizagem contínua parece ser um outro aspeto essencial para a promoção do BE sustentável no trabalho.

6. Modelo e hipóteses de investigação

A OA pode ser perspetivada ao nível psicológico, considerando questões de desenvolvimento humano, relacionadas com a importância do contexto, as cognições, os valores subjacentes, os estilos de Aprendizagem adotados e, também, aspetos hierárquicos (Mavondo et al., 2005). Nesta perspetiva, é possível que OAI seja mais elevada em cargos hierárquicos mais elevados. Neste sentido, surge a primeira hipótese de investigação: (H_1) *A OAI é mais elevada em cargos superiores.*

Hoje em dia, os gestores realizam atividades empresariais para orientar estratégias inovadoras, a fim de obter uma vantagem competitiva no ambiente turbulento (Vecchiarini e Mussolino, 2013). A OE está associada a novas oportunidades que conduz a uma tendência para aproveitar as oportunidades emergentes no sentido de melhorar o Desempenho de uma empresa (Li, Zhao, Tan e Liu, 2008). Neste sentido concebe-se que a OEI seja mais elevada em cargos superiores. É, então, colocada surge a segunda hipótese de investigação (H_2) *A OEI é mais elevada em cargos superiores.*

Antoni, Damacena e Frumi (2005) constataram que ocorrem perceções diferentes entre os diversos níveis hierárquicos da organização, dado que os níveis superiores - que traçam as estratégias e desenvolvem produtos e serviços - apresentam níveis relativamente altos de OM. Por sua vez, os níveis gerenciais e operacionais mais próximos do mercado sentem um distanciamento maior dos associados e clientes. Por outro lado, de acordo com Jaworski e Kohli (2006), a OM parece ser facilitada pela ênfase dada pela gestão de topo por meio da lembrança contínua aos funcionários do quanto é crítico que sejam sensíveis e respondam aos acontecimentos do mercado. A OM parece exigir certo nível de aceitação de risco por parte dos altos administradores e disposição para tolerar ocasionais fracassos de novos produtos e

serviços como normais na vida empresarial. Neste sentido admite-se que OMI seja mais elevado em cargos superiores. É, então, colocada a terceira hipótese de investigação (H_3) A OMI é mais elevada em cargos superiores.

Com base no modelo de investigação proposto (ver Figura 2), pretende-se testar as relações entre OMI, OAI, OEI e BE. Especificamente, foram estabelecidas 6 hipóteses de investigação para testar as relações entre as variáveis.

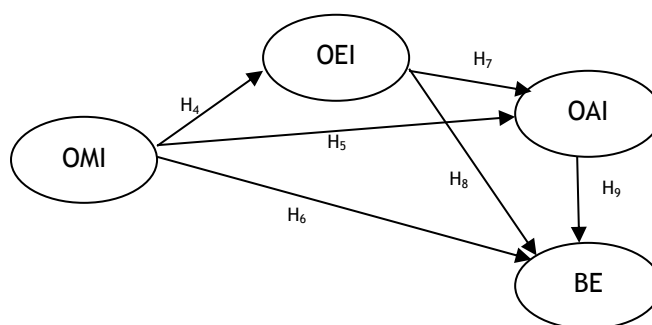


Figura 2 - Modelo de investigação proposto (Fonte: Elaboração própria)

A adoção de estratégias que incluam abordagens de OM e de OE permite às empresas adquirir mais conhecimentos sobre as condições de mercado, os concorrentes e clientes. Permite, ainda, que atendam os clientes de forma eficaz, de acordo com as suas necessidades e que aumentem a probabilidade de sucesso ao inovarem ao nível do produto, alcançando vantagem competitiva. Esta combinação vai fornecer aos gestores a possibilidade de fazer uso das habilidades existentes na empresa, como o conhecimento disponível relacionado com as preferências e exigências dos clientes, condições de mercado, concorrentes, técnicas e conhecimento dos vendedores da empresa e os seus recursos de Marketing, em conjunto com as novas tecnologias e métodos inovadores, incentivando o Empreendedorismo e proporcionando oportunidades inovadoras ao nível do produto (Maatoofi e Tajeddini, 2011). No sentido de verificar se esta relação se mantém a um nível individual, é proposta a seguinte hipótese: (H_4) *A OMI influencia positivamente a OEI.*

Enquanto a OM é refletida em comportamentos que produzem conhecimento, a OA é refletida em valores que questionam o conhecimento (Sinkula e Baker, 1997). Eris et al. (2012) salientam que as organizações têm que suportar a capacidade de Aprendizagem, no sentido de reunir, utilizar e partilhar informações sobre o mercado. A capacidade de Aprendizagem deve ser um elemento da cadeia de abastecimento, principalmente para prestadores de serviços. Com base nos estudos mencionados, é proposto que a OM potencia a OA a um nível individual: (H_5) *A OMI influencia positivamente a OAI.*

Tendo em conta que a OM influencia positivamente a satisfação no trabalho (Zhou, Li, Zhou, e Su, 2008), é possível que tenha, também, uma influência positiva no BE do trabalhador, já

que o conceito é definido como concepções que exercem uma influência generalizada sobre o comportamento e o funcionamento psicológico de uma pessoa (McMahan e Estes, 2010). Sendo a Felicidade no trabalho uma das dimensões da Felicidade na vida (Vasconcelos, 2008) é possível que a OMI influencie o BE estar geral do trabalhador: *(H₆) A OMI influencia positivamente o BE.*

A OE e a OA são vistas como princípios que orientam e influenciam as atividades de uma empresa e geram os comportamentos destinados a assegurar a viabilidade e Desempenho da mesma (Hakala, 2011). Um estudo realizado por Wang (2008) permitiu concluir que a OE tem uma influência positiva na OA. Neste sentido, considerando que os dois conceitos são essenciais para as empresas, é possível que os mesmos também estejam relacionados ao nível individual. Neste sentido, é proposta a seguinte hipótese: *(H₇) A OEI influencia positivamente a OAI.*

Um empreendedor tem atitudes competitivas fundamentais no desenvolvimento pessoal, ou seja, é uma pessoa que, no papel de empreendedor, cresce a nível pessoal, contribuindo para o BE dos outros, ainda que num ambiente de negócios extremamente competitivo (André, 2013). Neste sentido, é possível que uma OEI promova o BE dos funcionários. No sentido de verificar se esta relação se mantém no contexto em estudo, é proposta a seguinte hipótese: *(H₈) A OEI influencia positivamente o BE.*

A Aprendizagem é a principal ligação entre o desenvolvimento sustentável e o BE no trabalho. Por outro lado, uma Aprendizagem contínua é essencial para a promover o BE sustentável no trabalho (Randelin et al., 2013). Neste sentido, é possível que uma OAI promova o BE dos funcionários. É, então, proposta a seguinte hipótese de investigação: *(H₉) A OAI influencia positivamente o BE.*

CAPÍTULO II - INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

7. Método de investigação

7.1. Desenho da investigação

A investigação é descritiva, quantitativa, e utiliza o método dedutivo. Para além dos níveis de exibição das diversas variáveis, pretende-se compreender as relações existentes entre a Orientação para o Mercado Individual (OMI), a Orientação para a Aprendizagem Individual (OAI), a Orientação Empreendedora Individual (OEI) e o Bem-estar (BE). No que respeita ao modelo de investigação, a OMI é a variável independente. Será, portanto, analisada a sua influência nas restantes variáveis, que se apresentam como variáveis dependentes.

Após a definição da área de interesse, foi efetuada a revisão de literatura, com o objetivo de aprofundar conhecimentos e determinar a relevância do tema em questão. Após uma pesquisa preambular, foram encontrados estudos que possibilitaram a justificação da importância do tema, o esboço dos objetivos, das questões, do modelo e das hipóteses de investigação. Foi, também possível, então, abordar teoricamente os principais conceitos que compõem a investigação. Depois de uma pesquisa mais detalhada, a revisão de literatura foi aprofundada e determinados aspetos foram reformulados. A revisão de literatura foi realizada, em grande parte, com base em artigos acedidos nas bases de dados disponibilizadas pela Universidade da Beira Interior, tendo sido complementada com recurso a alguns livros. Esta fase teve uma duração de três meses.

O método escolhido para a recolha de dados foi o questionário, disponibilizado *online*, numa primeira fase, tendo sido enviado via e-mail dos alunos da Universidade da Beira Interior e divulgado no *Facebook*. Este processo durou cerca de um mês e, dado o número reduzido de respostas, foi pedida a colaboração dos alunos do 2º ano da Licenciatura de Marketing, no sentido de aplicarem o questionário no âmbito da Unidade Curricular de Estudos de Mercado, o que permitiu obter uma taxa de resposta superior e de por parte de sujeitos provenientes de diversas zonas do País. Esta segunda parte durou cerca de um mês.

Ao longo do período de recolha de dados, foi redigida a metodologia de investigação. Após a recolha de dados, procedeu-se à sua análise.

7.2. Método de recolha de informação

O método utilizado para recolher dados foi o questionário. Os destinatários são pessoas no ativo, ou seja, pessoas que trabalhem por conta de outrem ou em nome individual. Para avaliar as variáveis em estudo foram utilizadas 4 instrumentos, distribuídas em 53 perguntas, que utilizam uma escala tipo *Likert* de 5 pontos, sendo que 1 significa “Discordo

completamente”, 2 significa “Discordo”, 3 significa “Não concordo nem discordo”, 4 significa “Concordo” e 5 significa “Concordo completamente”.

O questionário foi aplicado *online*, o que possibilita uma maior facilidade ao nível da obtenção de respostas e da redução de tempo e custos, e em papel, em diversas cidades do país e por alunos do 2º ano da Licenciatura de Marketing na disciplina de Estudos de Mercado, de modo a colmatar as falhas ocorridas no questionário *online*.

7.2.1. OMI

A escala utilizada para avaliar a Orientação para o mercado Individual foi traduzida do estudo de Schlosser e McNaug (2009) e é composta por vinte variáveis, divididas por três dimensões. A primeira dimensão *geração de informação* (GERINF) é constituída por 8 itens, a segunda dimensão *Disseminação de informação* (DISSINF) é constituída por 7 itens e, por último, a *Coordenação da resposta estratégica* (CORRESP) é constituída por 5 itens. 6 questões estão escritas na forma negativa e, portanto, a sua pontuação tem de ser invertida para efeitos de análise estatística (Cf. Anexo B). A variável OM será medida a nível individual, portanto denominar-se-á de Orientação para o Mercado Individual (OMI).

7.2.2. OAI

A escala para avaliar a Orientação para a Aprendizagem foi traduzida e adaptada do estudo de Baker e Sinkula (1999: 425). É composta por 18 variáveis, subdivididas em três dimensões: *Compromisso com a aprendizagem* (OACA), constituída por 6 itens, sendo que 1 está escrito na forma negativa, *Visão partilhada* (OAVC), constituída por 6 itens, sendo que 3 estão escritos na forma negativa e, por fim, *Abertura de mente* (OAMA), constituída por 6 itens, sendo que 1 item se encontra na negativa (Cf. Anexo B). A OA será medida a nível individual, portanto denominar-se-á de Orientação para a Aprendizagem Individual (OAI).

7.2.3. OEI

A escala usada para analisar a Orientação Empreendedora foi traduzida e adaptada do estudo de Felgueira e Rodrigues (2011). Esta escala é composta por 10 variáveis, divididas por três dimensões: *Risco* (RISK), constituída por 3 itens; *Tendência para a inovação* (INNOV) constituída por 4 itens; e *Proatividade* (PROACT), constituída por 3 itens (Cf. Anexo B). A variável OE será medida a nível individual, portanto denominar-se-á de Orientação Empreendedora Individual (OEI).

7.2.4. BE

A escala de Lyubomirsky e Lepper (1999: 151) foi traduzida para avaliar o Bem-Estar individual. A escala é composta por 4 itens (BEM), sendo que 1 item está escrito na forma negativa (Cf. Anexo B).

7.3. População e amostra

A população em estudo consiste em pessoas no ativo, ou seja, indivíduos que trabalhem por conta de outrem ou em nome individual em Portugal. De acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatística (2014) existem 243,5 mil pessoas no ativo em Portugal no 2º trimestre de 2014. A amostra utilizada é constituída por 313 inquiridos, sendo este um valor que está longe do total do universo em estudo.

7.4. Métodos de análise de dados

A informação de classificação dada pelos sujeitos será codificada para possibilitar a caracterização do perfil da amostra e a comparação entre grupos. Será efetuada a análise preliminar dos dados e, de seguida, será analisado o modelo proposto.

A caracterização do perfil da amostra será realizada com base em estatísticas descritivas.

A análise preliminar dos dados consistirá na observação das médias de cada variável em estudo e na comparação de médias de acordo com alguns dados de classificação através do teste *t-student*, utilizado para comparar médias de amostras independentes, e da ANOVA.

Para analisar o modelo, será utilizado o método SEM, que combina a análise fatorial e de regressão (Brambilla, 2011). Os procedimentos estatísticos do SEM requerem que o *“pesquisador forneça diversas informações como, por exemplo, quais variáveis afetam o quê, e quais as direções desses efeitos. Esses relacionamentos entre variáveis representam as hipóteses do pesquisador. Neste sentido, SEM é vista como uma técnica confirmatória: o modelo deve ser desenvolvido antes da coleta”* (Brei e Neto, 2006:134).

Os programa utilizado é o SPSS, versão 21.0, do qual faz parte o AMOS (*Analysis of Moment Structures*), utilizado para a análise do modelo estrutural.

8. Análise de dados e resultados

Na análise dos dados, verificou-se não ser necessário recorrer ao teste *MCAR Little*, já que não existiam valores em falta.

8.1. Caracterização da amostra

As respostas obtidas na recolha dos dados pessoais permitiram efetuar a caracterização do perfil da amostra.

Tabela 7 - Género

Género	N	%
Feminino	150	47,9 %
Masculino	163	52,1 %
Total	313	100 %

Fonte: Elaboração própria

A amostra é maioritariamente constituída por sujeitos do sexo masculino (52,1%). Os sujeitos do sexo feminino constituem 47,9% da amostra.

Tabela 8 - Idade

Idade	N	%
<25	52	16,6 %
26-30	67	21,4 %
31-35	44	14,1%
36-40	47	15%
41-45	47	15%
46-50	29	9,3%
51-55	19	6,1%
56-60	6	1,9%
61-65	2	0,6%
Total	313	100 %

Fonte: Elaboração própria

A faixa etária mais representada na amostra é dos sujeitos com idades compreendidas entre os 26 e os 30 anos (21,4%). 16,6% tem menos de 25 anos (16,6%), 15% tem idades compreendidas entre os 36 e 40 anos e entre os 41 e 45. 14,1% da amostra tem idades compreendidas entre os 31 e 35 anos, 9,3% tem idades compreendidas entre os 46 e 50 anos, 6,1% da amostra tem entre 51 e 55 anos e apenas 2 inquiridos (0,6%) têm idades compreendidas entre os 61 e 65 anos.

Tabela 9 - Nível de Escolaridade

Nível de escolaridade	N	%
4º ano	24	7,7%
6º ano	19	6,1%
9º ano	43	13,7%
12º ano	107	34,2%
Bacharelato	7	2,2%
Licenciatura	89	28,4%
Mestrado	22	7%
Doutoramento	2	,6%
Total	313	100 %

Fonte: Elaboração própria

Como é possível verificar na tabela, 34,2 % da amostra concluiu o 12º ano, 28,4% a Licenciatura e 13,7% o 9º ano. Com menos relevância, o 4º ano (7,7%), o Mestrado (7%), o 6º ano (6,1%) e o grau de Bacharelato (2,2%). Dos inquiridos, somente dois possuem o grau de Doutor (0,6%).

Tabela 10 - Estado Civil

Estado Civil	N	%
Solteiro	136	43,5%
Casado	142	45,4%
União de facto	27	8,6%
Viúvo	4	1,3%
Divorciado	4	1,3%
Total	313	100

Fonte: Elaboração própria

45,4% dos inquiridos são casados, 43,5% são solteiros, 8,6% estão em união de facto e apenas 2,6% são viúvos ou divorciados (1,3%).

Tabela 11 - Posição dos inquiridos na empresa

Posição na empresa	N	%
Operário/ funcionário	160	51,1%
Administrativo	61	19,5%
Chefia intermédia	32	10,2%
Cargo de direção	28	8,9%
Gerente/ Gestor de Topo	32	10,2%
Total	313	100%

Fonte: Elaboração própria

Como é possível verificar na tabela, a maioria dos respondentes são operários/funcionários (51,1%), 19,5% são Administrativos, 10,2% ocupam cargos de chefia intermédia ou de gerência e por fim, 8,9% ocupam outros cargos de direção.

8.2. Análise preliminar dos dados

8.2.1. Consistência das escalas

Uma elevada confiabilidade e uma condição necessária para que exista uma elevada validade (Raykov e Grayson, 2003). Neste sentido, foi efetuada a Análise fatorial confirmatória para todas as escalas. Foram removidos 6 itens da escala que avalia a OMI e 4 itens da escala que mede a OAI, com base nos Índices de Modificação. Os critérios de bondade de ajuste mostram um ajustamento adequado para todas as medidas (*Root mean square error of approximation* [RMSEA] < 0,07, *Goodness-of-fit index* [GFI > 0,94], *Root mean square residual* [RMR <0,045] e *Comparative fit index* [CFI > 0,93]).

A fiabilidade composta para a escalas está acima de 0,88, o que significa que todas exibem uma fiabilidade moderada a elevada 0,88, exceto a escala relativa ao BE, que apresenta o valor de 0,69 (Raykov, 2000).

Tabela 12 - Consistência das escalas

	OMI	OEI	OAI	BE
Qui quadrado	1,85	2,45	1,93	1,42
RMSEA	0,052	0,068	0,055	0,037
GFI	0,943	0,957	0,944	0,995
RMR	0,043	0,040	0,031	0,021
CFI	0,958	0,945	0,959	0,995
Fiabilidade Composta	0,94	0,92	0,80	0,69

Fonte: Elaboração própria

8.2.2. Observação das médias

Tabela 13 - Média das variáveis

	OMI	OAI	OEI	BE
Média	3,610	3,819	3,498	3,509
Desvio padrão	0,59196	0,52796	0,51902	0,46354

Fonte: Elaboração própria

Os dados apresentados demonstram que as médias não são muito elevadas (<4). Numa escala de 1 a 5, podemos verificar que o valor mais elevado é relativo à OAI (3,819) e o mais baixo é relativo à OEI (3,498). A OMI apresenta uma média de 3,610 e a média do BE é 3,509.

8.2.3. Comparação entre grupos (Teste *t-student*)

Tabela 14 -Teste T-Student para comparar as médias das variáveis OMI, OAI, OEI, e BEI de acordo com a variável Género

	T	Sig.
OMI	-0,713	0,477
OAI	-1,179	0,239
OEI	0,051	0,959
BEI	-0,746	0,456

Fonte: Elaboração própria

Para todas as variáveis, verifica-se, no teste *levene*, que Sig.> 0,05, as variâncias não são homogêneas. Sendo assim, a estatística de teste a utilizar é a que assume variâncias que não são iguais. Relativamente ao t-test, os valores observados são maiores do que o nível de significância (Sig.> 0,05), e portanto, não se rejeita a hipótese nula, o que significa que o género não tem impacto nas variáveis referidas.

8.2.4. Comparação entre grupos (ANOVA)

Tabela 15-ANOVA para determinar diferenças de médias para as variáveis considerando a Idade, o Estado Civil, o Nível de Escolaridade e o Cargo ocupado na empresa

	Idade		Estado Civil		Nível de Escolaridade		Cargo na empresa	
	F	P	F	P	F	P	F	P
OMI	1,104	0,360	1,502	0,201	2,190	0,035*	8,515	0,000*
OAI	0,648	0,737	,508	0,730	1,975	0,058**	5,611	0,000*
OEI	0,216	0,988	1,559	0,185	0,254	0,971	4,247	0,002*
BE	1,281	0,253	1,502	0,201	1,226	0,288	0,862	0,487

* p<.001

** p<.1

Fonte: Elaboração própria

Com base na tabela acima podemos verificar que, a um nível de significância 5%, existem diferenças significativas na OMI (p=0,035) de acordo com o nível de escolaridade. Considerando um nível de significância de 10%, existem diferenças significativas na OAI (p = 0,058) de acordo com o nível de escolaridade. Relativamente ao cargo ocupado na empresa, considerando um nível de significância de 5%, existem diferenças significativas relativamente à OMI (p = 0,000), à OAI (p = 0,000) e à OEI (p=0,002).

Face às diferenças encontradas relativamente ao Cargo ocupado na empresa (OMI, OAI e OEI), foi efetuado o teste *Tukey*, no sentido de verificar qual a diferença de médias existente em relação às variáveis em estudo.

Tabela 16 - Comparação da média de OMI e o cargo na empresa

Cargo na empresa		Cargo na empresa	Diferença das médias	Sig.
Teste Tukey	Operário/funcionário	Administrativo	-0,20514	0,115
		Chefia Intermédia	-0,36923*	0,007
		Cargo de direção	-0,34313*	0,027
		Gerente/ Gestor de topo	-0,52788*	0,000
	Administrativo	Operário/funcionário	0,20514	0,115
		Chefia Intermédia	-0,16409	0,673
		Cargo de direção	-0,13799	0,822
		Gerente/ Gestor de topo	-0,32275	0,070
	Chefia Intermédia	Operário/funcionário	0,36923	0,007
		Administrativo	0,16409	0,673
		Cargo de direção	0,02610	1,000
		Gerente/ Gestor de topo	-0,15865	0,795
	Cargo de direção	Operário/funcionário	0,34313*	0,027
		Administrativo	0,13799	0,822
		Chefia Intermédia	-0,02610	1,000
		Gerente/ Gestor de topo	-0,18475	0,714
	Gerente/ Gestor de topo	Operário/funcionário	0,52788*	0,000
		Administrativo	0,32275	0,070
		Chefia Intermédia	0,15865	0,795
		Cargo de direção	0,18475	0,714

* A diferença é significativa ao nível de 5%

Fonte: Elaboração própria

Quanto às diferenças na OMI de acordo com o Cargo ocupado, podemos verificar, considerando um nível de significância de 5%, que existem diferenças entre o cargo de Operários/Funcionários com a Chefia intermédia (-0,36923), o cargo de Direção (-0,34313) e os Gerentes/Gestores de topo (-0,52788). Existem, também, diferenças entre o cargo de Direção e os Operários/Funcionários (0,34313) e entre os Gerentes/Gestores de topo e os Operários/Funcionários (0,52788).

O cargo de Gerente/Gestor de topo apresenta uma média de 3.9760, o que significa que estes trabalhadores têm uma OM superior relativamente aos restantes cargos, o que vai de encontro à H_3 . Os Operários/Funcionários têm uma OMI mais reduzida, com uma média de 3.4481.

Tabela 17 - Comparação da média de OAI com o cargo na empresa

Cargo na empresa		Cargo na empresa	Diferença das médias	Sig.
Teste Tukey	Operário/funcionário	Administrativo	0,03601	0,990
		Chefia Intermédia	-0,19519	0,286
		Cargo de direção	-0,26353	0,092
		Gerente/ Gestor de topo	-0,37067*	0,002
	Administrativo	Operário/funcionário	-0,03601	0,990
		Chefia Intermédia	-0,23120	0,238
		Cargo de direção	-0,29954	0,081
		Gerente/ Gestor de topo	-0,40668*	0,003
	Chefia Intermédia	Operário/funcionário	0,19519	0,286
		Administrativo	0,23120	0,238
		Cargo de direção	-0,06834	0,986
		Gerente/ Gestor de topo	-0,17548	0,648
	Cargo de direção	Operário/funcionário	0,26353	0,092
		Administrativo	0,29954	0,081
		Chefia Intermédia	0,06834	0,986
		Gerente/ Gestor de topo	-0,10714	0,928
	Gerente/ Gestor de topo	Operário/funcionário	0,37067*	0,002
		Administrativo	0,40668*	0,003
		Chefia Intermédia	0,17548	0,648
		Cargo de direção	0,10714	0,928

* A diferença é significativa ao nível de 5%

Fonte: Elaboração própria

Com base na tabela 19, podemos verificar, considerando um nível de significância de 5%, que existem diferenças significativas na OAI entre os Operários e os Gerentes/Gestores de topo (-0,37067) e entre os Administrativos e os Gerentes/Gestores de topo (-0,40668). Existem, também, diferenças entre os cargos de Gerentes/Gestores de topo e os Operário/funcionário (0,37067) e os Administrativos (0,40668).

Os Gerentes/Gestores de topo têm uma média de 4.1154, o que significa que têm uma OAI significativamente superior aos restantes cargos, pelo que não são significativamente diferentes dos outros cargos, resultados que estão de acordo com a H_1 .

Tabela 18 - Comparação da média de OEI com o cargo da empresa

Cargo na empresa		Cargo na empresa	Diferença das médias	Sig.
Teste Tukey	Operário/funcionário	Administrativo	0,04773	0,971
		Chefia Intermédia	-0,20438	0,233
		Cargo de direção	-0,23518	0,162
		Gerente/ Gestor de topo	-0,28250*	0,035
	Administrativo	Operário/funcionário	-0,04773	0,971
		Chefia Intermédia	-0,25210	0,157
		Cargo de direção	-0,28290	0,108
		Gerente/ Gestor de topo	-0,33023*	0,026
	Chefia Intermédia	Operário/funcionário	0,20438	0,233
		Administrativo	0,25210	0,157
		Cargo de direção	-0,03080	0,999
		Gerente/ Gestor de topo	-0,07813	0,973
	Cargo de direção	Operário/funcionário	0,23518	0,162
		Administrativo	0,28290	0,108
		Chefia Intermédia	0,03080	0,999
		Gerente/ Gestor de topo	-0,04732	0,996
	Gerente/ Gestor de topo	Operário/funcionário	0,28250*	0,035
		Administrativo	0,33023*	0,026
		Chefia Intermédia	0,07813	0,973
		Cargo de direção	0,04732	0,996

*A diferença é significativa ao nível de 5%

Fonte: Elaboração própria

Analisando as diferenças na OEI de acordo com o cargo que os inquiridos ocupam na empresa, podemos verificar, considerando um nível de significância de 5%, que existem diferenças significativas entre os trabalhadores que ocupam cargos de Operário/Funcionários e de Gerentes/Gestores de topo (-0,28250); entre os Administrativos e os Gerentes/Gestores de topo (-0,33023) e entre Gerentes/Gestores de topo e Operários/Funcionários (0,28250) e Administrativos (0,33023) (tabela 20).

Os Administrativos têm uma média de 3.3885 e os Gerentes/Gestor de topo apresentam uma média de 3.7188, o que significa que os trabalhadores que ocupam cargos superiores têm uma OEI significativamente superior do que os trabalhadores que ocupam outros cargos, o que suporta a H_2 .

8.3. Análise do modelo

Após a análise do Teste T e da ANOVA, foi efetuado o diagnóstico de colineariedade para verificar se existiam problemas de multicolineariedade. De seguida, o modelo foi analisado, com recurso ao método da Máxima Verosimilhança, e ajustado, tendo sido obtidos os resultados descritos na tabela 19.

Tabela 19 - Critérios de bondade de ajuste

Critério	Modelo de 1ª ordem	Modelo de 2ª ordem
Qui Quadrado	1,26	1,26
RMSEA	0,029	0,029
GFI	0,905	0,904
CFI	0,968	0,966
RMR	0,035	0,035

Fonte: Elaboração própria

Utilizando os critérios do Qui Quadrado para o modelo de 1ª ordem, o valor de 1,26 ($p = 0,00$) para este modelo indica um ajustamento adequado. Foram utilizados outros critérios de bondade de ajuste, como o *Root mean square error of approximation* [RMSEA] = 0,029, que indica um ajustamento muito bom, o *Goodness-of-fit index* [GFI] = 0,905, o *Comparative fit index* [CFI = 0,968], e o o *Root mean square residual* [RMR = 0,035], que indicam um bom ajustamento.

Utilizando os critérios do Qui Quadrado para o modelo de 2ª ordem, o valor de 1,26 ($p = 0,00$) para este modelo indica um ajustamento adequado. Foram utilizados outros critérios de bondade de ajuste, como o *Root mean square error of approximation* [RMSEA] = 0,029, que indica um ajustamento muito bom, o *Goodness-of-fit index* [GFI] = 0,904, o *Comparative fit index* [CFI = 0,966], e o *Root mean square residual* [RMR = 0,035], que indicam um bom ajustamento.

Tabela 20 - Efeitos para o modelo

Efeitos	Valor de p	Directos	Indirectos	Totais
OMI-OEI	***	-0,571	Não se aplica	-0,571
OMI-OAI	Eliminada ($p = 0,329$)	----	0,830	----
OMI-BE	***	1,000	-0,571	0,429
OEI-OAI	***	-1,453	---	-1,453
OEI-BE	***	1,000	---	1,000
OAI-BE	Eliminada ($p = 0,126$)	---	---	---

Fonte: Elaboração própria

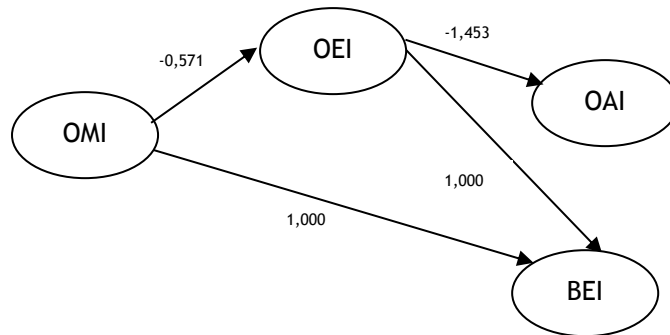


Figura 3 - Modelo final e efeitos diretos; Fonte: Elaboração própria

No modelo de 2ª ordem foram testadas as relações propostas nas hipóteses de investigação. As relações entre OMI e OAI e entre OAI e BEI foram eliminadas do modelo, dado que não são significativas ($p > 0,05$), o que leva à rejeição da hipótese H_9 . Verificou-se que a OMI influencia direta e negativamente a OEI (-0,571), ou seja, sempre que a OMI aumenta em 1 unidade, a OEI diminui 57,1%, o que leva à rejeição de H_4 , uma vez que a relação não é positiva.

Relativamente ao BEI, a OMI tem um efeito direto positivo (1,000) sobre a variável, o que suporta H_6 , e indireto negativo (-0,571), mediado pela OEI e pela OAI. Embora a relação entre OMI e OAI não seja significativa, a OMI exerce uma influência indireta positiva (0,830) na OAI, mediada pela OAI, resultado que suporta parcialmente H_5 .

No que respeita às restantes relações, verifica-se que a OEI influencia direta e negativamente a OAI (-1,453), o que leva à rejeição de H_7 , e direta e positivamente o BEI (1,000), resultados que sustentam H_8 .

CAPÍTULO III - CONSIDERAÇÕES FINAIS

9. Conclusões

Este estudo revela-se pertinente na medida em que permite compreender a realidade dos trabalhadores no ativo em Portugal, relativamente ao seu nível de orientação para o cliente externo, para o Empreendedorismo e para a Aprendizagem, assim como ao seu nível de Bem-estar (BE), variáveis que assumem, atualmente, uma grande importância para as organizações, no sentido de obter maior capacidade competitiva.

Relativamente às características dos inquiridos que participaram neste estudo, salienta-se que são, maioritariamente, do sexo masculino e ocupam, em grande parte, o cargo de operário/funcionário na empresa onde trabalham.

Os níveis de Orientação para o Mercado Individual (OMI), Orientação para a Aprendizagem Individual (OAI), Orientação Empreendedora Individual (OEI) e Bem-estar (BE) dos trabalhadores no ativo em Portugal não se revelaram muito elevados. A média mais elevada é relativa à OAI e a mais baixa diz respeito à OEI, o que significa que, no geral, os trabalhadores portugueses estão mais orientados para a Aprendizagem do que para o Empreendedorismo.

Pôde depreender-se, também, que existem diferenças na OMI, na OAI e na OEI de acordo com o cargo que os inquiridos ocupam na empresa. Por outro lado, o BE não varia de acordo com o cargo ocupado.

Relativamente à OMI, verifica-se que os indivíduos que ocupam cargos de gerentes/gestores de topo, ou seja, cargos superiores, têm uma OM significativamente superior comparativamente com os restantes cargos, o que está de acordo com a perspetiva de Antoni, Damacena e Frumi (2005), que constataram que ocorrem percepções diferentes entre os diversos níveis hierárquicos da organização, dado que os níveis superiores - que traçam as estratégias e desenvolvem produtos e serviços - apresentam níveis relativamente altos de OM. Por sua vez, os níveis gerenciais e operacionais mais próximos do mercado sentem um distanciamento maior dos associados e clientes.

Ao nível da OAI, também existem diferenças nas médias de acordo com os cargos que os inquiridos ocupam. Especificamente, verifica-se que os cargos superiores têm uma média mais elevada, o que significa que estes indivíduos têm uma OA significativamente superior aos restantes cargos. Os resultados obtidos vão de encontro à literatura existente. Por exemplo, Mavondo et al. (2005) referem que a OA pode estar relacionada com questões relativas ao nível hierárquico.

Ao nível da OEI, foi possível verificar que esta também varia consoante o cargo ocupado na empresa. Especificamente, o cargo de “gerente/gestor de topo” apresenta uma média significativamente mais elevada, o que significa que os indivíduos que ocupam cargos superiores têm uma OE significativamente superior do que os indivíduos que ocupam cargos inferiores. Avlonitis e Salavou (2007) também constataram este facto, referindo que a OE constitui reflexões de uma capacidade de gestão, traduzindo-se, especificamente, em qualidades de inovação, proatividade, agressividade competitiva, propensão para assumir riscos e autonomia (Pearce II, Fritz, e Davis, 2010).

Em relação à análise do modelo que avalia as relações entre as variáveis em estudo, verificou-se que a OMI influencia positiva e diretamente a OAI e o BE e que a OEI influencia positiva e diretamente o BE.

Ao contrário do esperado, a OMI influencia direta e negativamente a OEI, o que significa que o facto de os trabalhadores estarem orientados para o mercado externo diminui a sua orientação para o Empreendedorismo. Salienta-se, neste âmbito, a importância, para as empresas, de uma combinação equilibrada das abordagens de OM e OE, que fornece aos gestores a possibilidade utilizar eficazmente as habilidades existentes na empresa, incentivando o Empreendedorismo, e proporciona oportunidades inovadoras ao nível do produto (Maatoofi e Tajeddini, 2011). Salienta-se, ainda, a perspectiva de que a OM melhora o Desempenho somente se integrada com a AO, como referem Slater e Narver (1995).

Verificou-se, também, que não existe uma relação direta significativa entre OMI e OAI. No entanto, a orientação para o cliente externo tem um efeito positivo muito elevado na orientação do trabalhador para a Aprendizagem, quando esta relação é mediada pela OEI, o que significa que o trabalhador que esteja orientado para o mercado externo exibe uma maior OA, mas apenas se estiver, também, orientado para o Empreendedorismo. No entanto, salienta-se que a OEI influencia direta e negativamente a OAI. Surpreendentemente, os resultados obtidos contrariam a literatura existente nesta área.

Relativamente ao BE, verifica-se que a OMI influencia positiva e diretamente a variável, o que vai de encontro aos estudos descritos. Salienta-se, neste sentido, a necessidade de promover o BE nas organizações já que, como referem McMahan e Estes (2010), o conceito consiste em condições que exercem uma influência generalizada sobre o comportamento e o funcionamento psicológico de uma pessoa. Nesta perspectiva, ao promover o BE através da OMI as organizações criam benefícios para os trabalhadores e para si mesmas, já que o BE pode influenciar positivamente o comportamento do trabalhador, particularmente o Desempenho no trabalho, como refere Sharrocks (2014).

A OEI influencia direta e positivamente o BEI, resultado que complementa o estudo levado a cabo por André (2013), que considera que um empreendedor tem atitudes competitivas fundamentais para o desenvolvimento pessoal, ou seja, é uma pessoa que, no papel de empreendedor, cresce a nível pessoal, contribuindo para o BE dos outros.

Por fim, foi possível concluir que a OAI não influencia o BE, o que contraria o estudo de Randelin, Saaranen, Naumanen e Louhevaara (2013), de acordo com o qual a Aprendizagem é a principal ligação entre o desenvolvimento sustentável e o BE no trabalho.

Salienta-se, ainda, a necessidade de potenciar a OM, a OA e a OE nas organizações, já que as variáveis não apresentam médias elevadas. O incentivo ao nível da OM é fundamental para as organizações, já que promove a satisfação do cliente. Da mesma forma, o foco na OE e na OA fomenta a criação de novos conhecimentos e ideias, o que permite às organizações diferenciar-se dos concorrentes.

Os resultados obtidos poderão, portanto, contribuir para as organizações em geral, na medida em que demonstram a importância de promover a OM no sentido de potenciar a orientação para a Aprendizagem e o BE dos funcionários, o que permite, consequentemente, elevar o seu Desempenho e, portanto, a sua capacidade competitiva.

Um outro importante contributo da investigação é a adaptação da escala de OA para o nível individual. O instrumento poderá, portanto, ser útil tanto para o meio académico, permitindo a realização de estudos acerca da variável a um nível individual, como para as organizações, que podem utilizá-lo para avaliar a orientação dos seus trabalhadores para a Aprendizagem, que é fundamental no contexto empresarial presente.

10. Limitações e perspetivas para investigação futura

Pode apontar-se como limitação deste estudo o facto da amostra estudada ser de reduzida dimensão. Salienta-se, também, a pouca recetividade das pessoas em cooperar neste tipo de atividades, alegando não possuírem os conhecimentos necessários para o preenchimento do questionário.

Uma outra limitação da presente investigação foi o facto de o questionário ser um pouco longo, o que pode ter tido um efeito negativo na concentração dos respondentes. Neste sentido, sugere-se a replicação do estudo utilizando instrumentos com menos questões.

Tendo em conta que se verificou que a média relativa à OEI é a mais baixa das quatro variáveis estudadas, seria interessante estudar mais aprofundadamente as características empreendedoras da população portuguesa no ativo.

Considerando que a OMI tem um efeito positivo muito elevado na orientação do trabalhador para a Aprendizagem somente quando esta relação é mediada pela OEI, e que a OEI tem um efeito direto e negativo na OAI, o que parece algo contraditório, seria importante estudar mais aprofundadamente estas relações com uma amostra diferente ou mais alargada, no sentido de verificar se os resultados obtidos são idênticos.

Como mencionado, as relações descritas no modelo de investigação proposto não foram comprovadas na totalidade. Neste sentido, seria interessante verificar se tanto a direcção como a força das relações entre as variáveis referidas se mantêm, num momento posterior, em diferentes contextos. Particularmente, seria interessante aplicar o modelo a empresas e/ou setores específicos, no sentido de conseguir retirar conclusões mais objetivas.

Sugere-se, ainda, que a investigação seja replicada noutros países, com o intuito de fazer comparações e de ampliar a comprovação empírica do modelo de investigação proposto.

Por último, tendo em conta os resultados obtidos ao nível da fiabilidade composta, salienta-se a necessidade de desenvolver um novo instrumento que meça o BE.

REFERÊNCIAS

- Abbade, E. B., Zanini, R. R., e Souza, A. M. (2012). Orientação para Aprendizagem , Orientação para Mercado e Desempenho Organizacional: Evidências Empíricas Evidences. *RAC*, 16(1), 118-136.
- Abzari, M., Ghorbani, H., e Madani, F. A. (2011). The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment from Market-Orientation Viewpoint in Hotel Industry in Iran. *International Journal of Marketing Studies*, 3(1), 147-155.
- Alexandrova, A. (2005). Subjective Well-Being and Kahneman's "Objective Happiness." *Journal of Happiness Studies*, 6(3), 301-324. doi:10.1007/s10902-005-7694-x
- Andrade, C., Cacarelli, B., Paula, C., e Ckagnazaroff, I. (2011). Compatibilizando a Responsabilidade Fiscal com o Social na Gestão de Pequenos Municípios: Um Estudo De Caso Em Uma Prefeitura do Rio De Janeiro. *Revista de Gestão*, 18(2), 177-194. doi:10.5700/rege421
- André, R. (2013). an Examination of the Competitive Attitudes of Entrepreneurs: Implications for Entrepreneurial Orientation At the Individual Level. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 18(02), 1350008. doi:10.1142/S1084946713500088
- Antoni, V. L., Damacena, C., e Frumi, R. L. (2005). Orientação estratégica para o mercado : um estudo de caso no sistema crédito cooperativo sicredi do rio grande do sul, XXV *Encont*(1), 4100-4107.
- Antunes, M. J. R. (2006). O impacto da orientação para o mercado na performance das organizações: um estudo em empresa familiares do distrito da Guarda. *Tese de Mestrado Não Publicada*.
- Antunes, M. J. R., e Coelho, A. F. M. C. (2007). *O impacto da orientação para o mercado na performance das organizações: um estudo nas empresas familiares do distrito. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro* (pp. 1243-1257).
- Atuahene-gima, K. (1996). Market Orientation and Innovation. *Journal of Business Rechearch*, 35, 93-103.
- Avlonitis, G. J., e Gounaris, S. P. (1997). Marketing Orientation and Company Performance: Industrial vs. Consumer goods companies. *Industrial Marketing Management*, 26, 385-402.
- Avlonitis, G. J., e Salavou, H. E. (2007). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. *Journal of Business Research*, 60(5), 566-575. doi:10.1016/j.jbusres.2007.01.001
- Azêdo, D., Alves, H., e Wymer, W. (2012). Internal Marketing in Portuguese Health Care. *VIEŠOJI POLITIKA IR ADMINISTRATIVAS PUBLIC POLICY AND ADMINISTRATION*, 11(4), 641-658.
- Bailey, R. (2009). Well-being, happiness and education. *British Journal of Sociology of Education*, 30(6), 795-802. doi:10.1080/01425690903236613
- Baker, W. E., e Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on orgational Performance. *Academy of Markting Science*, 27(4), 411-427.
- Ballantyne, D. (2003). A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1242-1260.

- Bell, S. J., Whitwell, G. J., e Lukas, B. a. (2002). Schools of Thought in Organizational Learning. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1), 70-86. doi:10.1177/03079459994335
- Bennett, R. (1998). Charities, organisational learning and market orientation A suggested measure of the propensity to behave as a learning organisation. *Journal of Marketing Practice*, 4(1), 5-25.
- Berry, L. L., Hensel, J. S., e Burke, M. C. (1976). Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response. *Journal of Retailing*, 52(3), 3-14.
- Birenbaum, M., e Rosenau, S. (2006). Assessment preferences, learning orientations, and learning strategies of pre-service and in-service teachers. *Journal of Education for Teaching: International Research and Pedagogy*, 32(2), 213-225. doi:10.1080/02607470600655300
- Boso, N., Story, V. M., e Cadogan, J. W. (2013). Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy. *Journal of Business Venturing*, 28(6), 708-727. doi:10.1016/j.jbusvent.2013.04.001
- Bowers, M. R., e Martin, C. L. (2007). Trading places redux: employees as customers, customers as employees. *Journal of Services Marketing*, 21(2), 88-98. doi:10.1108/08876040710737859
- Brambilla, F. R. (2011). Modelagem de Equações Estruturais: Exemplo Comentado da Aplicação Mediante a Utilização do Software AMOS. *INGEPRO- Inovação, Gestão E Produção*, 03(4), 1-12.
- Brei, V. A., e Neto, G. L. (2006). O Uso da Técnica de Modelagem em Equações Estruturais na Área de Marketing: um Estudo Comparativo entre Publicações no Brasil e no Exterior. *RAC*, 10(4), 131-151.
- Brown, J. S., e Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57. doi:10.1287/orsc.2.1.40
- Cadogan, J. W., e Diamantopoulos, A. (1995). Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization. *Journal of Strategic Marketing*, 3, 41-60.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., e Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524. doi:10.1016/S0019-8501(01)00203-6
- Camfield, L., Choudhury, K., e Devine, J. (2007). Well-being, Happiness and Why Relationships Matter: Evidence from Bangladesh. *Journal of Happiness Studies*, 10(1), 71-91. doi:10.1007/s10902-007-9062-5
- Cano, C. R., Carrillat, F. A., e Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21(2), 179-200. doi:10.1016/j.ijresmar.2003.07.001
- Carter, L., e Gray, D. (2007). Relational competence, internal market orientation and employee performance. *The Marketing Review*, 7(4), 385-400.

- Caunt, B. S., Franklin, J., Brodaty, N. E., e Brodaty, H. (2012). Exploring the Causes of Subjective Well-Being: A Content Analysis of Peoples' Recipes for Long-Term Happiness. *Journal of Happiness Studies*, 14(2), 475-499. doi:10.1007/s10902-012-9339-1
- Chan, D. W. (2009). Orientations to happiness and subjective well-being among Chinese prospective and in-service teachers in Hong Kong. *Educational Psychology*, 29(2), 139-151. doi:10.1080/01443410802570907
- Chaston, I., Badger, B., e Sadler-Smith, E. (2000). Organizational learning style and competences A comparative investigation of relationship and transactionally orientated small UK manufacturing firms. *Of Marketing*, 34(5/6), 625-640.
- Chaston, I., e Sadler-smith, E. (2012). Entrepreneurial Cognition , Entrepreneurial Orientation and Firm Capability in the Creative Industries. *British Journal of Management*, 23, 415-432. doi:10.1111/j.1467-8551.2011.00752.x
- Chen, H. L., e Hsu, C.-H. (2013). Entrepreneurial orientation and firm performance in non-profit service organizations: contingent effect of market orientation. *The Service Industries Journal*, 33(5), 445-466. doi:10.1080/02642069.2011.622372
- Covin, J. G., e Wales, W. J. (2012). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677-702. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x
- Daft, R. L., e Weick, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- Day, G. S. (1994a). Continuous learning about markets. *California Management Review*, 9-31. doi:10.1108/eb054381
- Day, G. S. (1994b). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58, 37-52.
- Deshpand, R., e Farley, J. U. (1998). Measuring Market Orientation : Generalization and Synthesis. *Journal of Marketing*, 232, 213-232.
- Deshpande, R., e Webster, F. E. (1989). and Organizational Defining the Marketing : Research Agenda. *The Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- Eris, E. D., Neczan, O., e Ozmen, T. (2012). The Effect of Market Orientation , Learning Orientation and Innovativeness on Firm Performance : A Research from Turkish Logistics Sector. *Internacional Journal of Economics Sciences and Applied Research*, 5(1), 77-108.
- Felgueira, T., e Gouveia, R. (2012). Entrepreneurial Orientation , Market Orientation and Performance of Teachers and Researchers in Public Higher Education Institutions. *Viešoji Politika Ir Administravimas*, 11(4), 703-718.
- Felgueira, T., e Rodrigues, R. G. (2011). An Entrepreneurial orientation scale for teachers and researchers in higher education institutions. In *Proceedings Book of the conference on Enabling Teachers for Entrepreneurship Education (ENTENP 2013)* (pp. 163-172).
- Ferdous, A. S., Herington, C., e Merrilees, B. (2013). Developing an integrative model of internal and external marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 21(7), 637-649. doi:10.1080/0965254X.2013.817474

- Ferreira, M. P., Reias, N. R., e Serra, F. R. (2009). *Marketing para empreendedores e Pequenas empresas* (2ª edição.). Lider- edições técnicas, lda.
- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, 24(2), 5-28.
- Filser, M., e Eggers, F. (2014). Entrepreneurial orientation and firm performance : A comparative study of Austria , Liechtenstein and Switzerland, 45, 55-66.
- Filser, M., Eggers, F., Kraus, S., e Málovics, É. (2014). The effect of financial resource availability on entrepreneurial orientation , customer orientation and firm performance in an international context : an empirical analysis from Austria and. *JEEMS*, 19(1), 7-30. doi:10.1688/JEEMS-2014-01-Filser
- Foreman, S. K., e Money, A. H. (1995). Internal Marketing : Concepts , Measurement and Application. *Journal of Marketing Management*, 11, 755-768.
- Frank, H., Kessler, A., Mitterer, G., e Weismeier-sammer, D. (2012). Learning Orientation of SMEs and Its Impact on Firm Performance, 6(3), 29-42.
- Gaspari, A., Taga, H., e Elmazi, L. (2011). Internal Marketing and Service Quality: The Case Study Of Albanian Sea - Side Hotels. *Journal of Marketing and Management*, 2(1), 1-10.
- George, W. R. (1977). The retailing of services - A challenging future. *Journal of Retailing*, 53(3), 85-98.
- Gounaris, S. (2008). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence. *Journal of Services Marketing*, 22(1), 68-90. doi:10.1108/08876040810851978
- Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59(4), 432-448. doi:10.1016/j.jbusres.2005.10.003
- Gounaris, S., Vassilikopoulou, A., e Chatzipanagiotou, K. C. (2010). *Internal-market orientation: a misconceived aspect of marketing theory*. *European Journal of Marketing* (Vol. 44, pp. 1667-1699). doi:10.1108/03090561011079837
- Gouthro, P. a. (2010). Well-being and happiness: critical, practical and philosophical considerations for policies and practices in lifelong learning. *International Journal of Lifelong Education*, 29(4), 461-474. doi:10.1080/02601370.2010.488813
- Hakala, H. (2011). Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 199-217. doi:10.1111/j.1468-2370.2010.00292.x
- Hartline, M. D., e Bejou, D. (2004). Internal Relationship Management : Linking Human Resources to Marketing Performance. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2/3), 1-4.
- Hsee, C. K., Yang, Y., Li, N., e Shen, L. (2009). Wealth , Warmth , and Well-Being : Whether Happiness Is Relative or Absolute Depends on Whether It Is About Money , Acquisition , or Consumption, XLVI(June), 396-409.
- Huppert, F. a., Marks, N., Clark, A., Siegrist, J., Stutzer, A., Vittersø, J., e Wahrendorf, M. (2008). Measuring Well-being Across Europe: Description of the ESS Well-being Module

- and Preliminary Findings. *Social Indicators Research*, 91(3), 301-315. doi:10.1007/s11205-008-9346-0
- Hurley, R. F., e Hult, G. T. M. (1998). innovation, market orientation, and Organizational learning: An Integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62, 42-54.
- Instituto Nacional de Estatística. Estatísticas do Emprego (2014).
- Jaworski, B. J., e Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53. doi:10.2307/1251854
- Jaworski, B. J., e Kohli, A. K. (2006). ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO : RAE: *Clássicos*, 46(1), 82-103.
- Kalmijn, W., e Veenhoven, R. (2005). Measuring Inequality of Happiness in Nations: In Search for Proper Statistics. *Journal of Happiness Studies*, 6(4), 357-396. doi:10.1007/s10902-005-8855-7
- Kelemen, M., e Papasolomou, I. (2007). Internal marketing: a qualitative study of culture change in the UK banking sector. *Journal of Marketing Management*, 23(7-8), 746-768. doi:10.1362/026725707X230027
- Kim-Prieto, C., Diener, E., Tamir, M., Scollon, C., e Diener, M. (2005). Integrating The Diverse Definitions of Happiness: A Time-Sequential Framework of Subjective Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, 6(3), 261-300. doi:10.1007/s10902-005-7226-8
- Ko, K., e Atuahene-gima, A. (2001). An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation. *Organization Science*, 12(1), 54-74.
- Kohli, A. K., e Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The construt, research propositons, and managererial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing: análise, planeamento, implementação e controle* (5º ed.). São Paulo: Atlas.
- Kreiser, P. M., e Davis, J. (2010). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Unique Impact of Innovativeness, Proactiveness, and Risk-taking. *Journal of Small Business e Entrepreneurship*, 23(1), 39-51. doi:10.1080/08276331.2010.10593472
- Kumar, K., Subramanian, R., e Yauger, C. (1998). Examining the Market Orientation-Performance Relationship: A Context-Specific Study. *Jornal of Management*, 24(2), 201-333.
- Kwak, H., Jaju, A., Puzakova, M., e Rocereto, J. F. (2013). The Connubial Relationship Between Market Orientation and Entrepreneurial Orientation. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 21(2), 141-162. doi:10.2753/MTP1069-6679210202
- Lafferty, B. A., e Hult, G. T. M. (2001). A synthesis of contemporary market orientation. *European Journal of Marketing*, 35(1), 92 - 109.
- Le Roux, I., e Bengesi, K. M. K. (2014). Dimensions of entrepreneurial orientation and small and medium enterprise performance in emerging economies. *Development Southern Africa*, 31(4), 606-624. doi:10.1080/0376835X.2014.913474

- Leiria, A. C., Palma, P. J. da, e Cunha, M. P. e. (2006). O Contrato psicológico em organizações empreendedoras: Perspectivas do empreendedor e da equipa. *COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO*, 12(1), 67-94.
- Li, Y., Zhao, Y., Tan, J., e Liu, Y. (2008). Orientation on Market Evidence from Chinese Small Firms *. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 113-133.
- Lings, I. (1999). Balancing internal and external market orientations. *Journal of Marketing Management*, 15(4), 239-263.
- Lings, I., e Greenley, G. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290-305.
- Lings, I. N. (2004). Internal market orientation. *Journal of Business Research*, 57(4), 405-413. doi:10.1016/S0148-2963(02)00274-6
- Lings, I. N., e Greenley, G. E. (2009). The impact of internal and external market orientations on firm performance. *Journal of Strategic Marketing*, 17(1), 41-53. doi:10.1080/09652540802619251
- Lings, I. N., e Greenley, G. E. (2010). Internal Market Orientation and Market Oriented Behaviours. *Journal of Service Management*, 21(3), 321-343.
- Lopes, H., Calapez, T., e Porto, C. (2014). Does the macroeconomic context influence subjective well-being in Europe and Portugal? The puzzling case of the 2008 crisis, 13(1), 3-19. doi:10.1386/pjss.13.1.3
- Lumpkin, G. T., e Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172. doi:10.5465/AMR.1996.9602161568
- Lumpkin, G. T., e Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(00), 429-451.
- Lyubomirsky, S., e Lepper, H. S. (1999). A measure of subjective happiness: preliminary reliability and construct validation. *Social Indicators Research*, 137-155.
- Maatoofi, A. R., e Tajeddini, K. (2011). Effect of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Innovation Evidence from Auto Parts Manufacturing in Iran. *Journal of Management Research*, 11(1), 20-30.
- Marques, C. S., Ferreira, J. J., Ferreira, F. A., e Lages, M. F. (2013). Entrepreneurial orientation and motivation to start up a business: evidence from the health service industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(1), 77-94.
- Martens, C. D. P., Carneiro, K. D. A., Bergmann, D. R., e Freitas, H. M. R. de. (2013). Dimensões da Orientação Empreendedora em Empresas Brasileiras de Software. *XXXVII Encontro Da ANPAD*, 1-16.
- Mavondo, F. T., Chimhanzi, J., e Stewart, J. (2005). Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1235-1263. doi:10.1108/03090560510623244

- McMahan, E. a., e Estes, D. (2010). Hedonic Versus Eudaimonic Conceptions of Well-being: Evidence of Differential Associations With Self-reported Well-being. *Social Indicators Research*, 103(1), 93-108. doi:10.1007/s11205-010-9698-0
- Mello, S. C. B. de, Júnior, F. G. de P., Neto, A. F. de S., e Lubi, L. H. O. (2006). Orientação empreendedora e competências de marketing desempenho, no em, organizacional: um estudo tecnológica, empresas de base. *Oes*, 13(36), 185-202.
- Miller, D., e Friesen, P. H. (1978). Archetypes of Strategy Formulation. *Management Science*, 24(9), 921-933. doi:10.1287/mnsc.24.9.921
- Miquelon, P., e Vallerand, R. J. (2006). Goal Motives, Well-Being, and Physical Health: Happiness and Self-Realization as Psychological Resources Under Challenge. *Motivation and Emotion*, 30(4), 259-272. doi:10.1007/s11031-006-9043-8
- Mohr-jackson, I. (1992). Broadening the Market Orientation : An Added Focus on Internal Customers, 30(4), 455-467.
- Morais, I. D. C. (2013). Marketing interno e o seu impacto na orientação para o mercado das empresas brasileiras. *Dissertação de Mestrado Em Marketing E Gestão Estratégica*.
- Narver, J. C., e Slater, S. F. (1990). The effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 20-35.
- Naude, P., Desai, J., e Murphy, J. (2003). Identifying the determinants of internal marketing orientation. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1205.
- Nybakk, E. (2012). Learning Orientation, Innovativeness and Financial Performance in Traditional Manufacturing Firms: a Higher-Order Structural Equation Model. *International Journal of Innovation Management*, 16(05), 1250029. doi:10.1142/S1363919612003873
- Oliveira, E. da S. P. C. de. (2007). Orientação para o mercado. *Tese de Mestrado Não Publicada*.
- Palminha, M. A. de S. (2009). O impacto das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e da Orientação Empreendedora no desempenho das empresas Portuguesas. *Tese de Mestrado Em Economia E Gestão Internacional*.
- Pearce II, J. a., Fritz, D. a., e Davis, P. S. (2010). Entrepreneurial Orientation and the Performance of Religious Congregations as Predicted by Rational Choice Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 219-248. doi:10.1111/j.1540-6520.2009.00315.x
- Pennings, J. M., Barkema, H., e Douma, S. (1994). Organizational Learning and Diversification. *Academy of Management Journal*, 37(3), 608-640. doi:10.2307/256702
- Prange, C. (1999). Organizational Learning - Desperately Seeking Theory?
- PUKELIENĖ, V., e KISIELIAUSKAS, J. (2013). The influence of income on subjective well-being. *Taikomoji Ekonomika: SISTEMINIAI TYRIMAI*, 7(2), 13-26. doi:10.7720/AESR.1822
- Rafiq, M., e Ahmed, P. K. (1993). The Scope of Internal Marketing : Defining the Boundary Betw ^ een Marketing and Human Resource Management. *Journal of Marketing Management*, 9, 219-232.

- Randelin, M., Saaranen, T., Naumanen, P., e Louhevaara, V. (2013). The developed hypothetical model for promoting sustainable well-being at work by learning: a systematic literature review. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 14(5), 417-454. doi:10.1080/1463922X.2011.648669
- Raykov, T. (2000). A method for examining stability in reliability. *Multivariate Behavioral Research*, 35(3), 289-305.
- Raykov, T., e Grayson, D. (2003). A test for change of composite reliability in scaled development. *Multivariate Behavioral Research*, 38(2), 143-159.
- Real, J. C., Roldán, J. L., e Leal, A. (2014). From Entrepreneurial Orientation and Learning Orientation to Business Performance: Analysing the Mediating Role of Organizational Learning and the Moderating Effects of Organizational Size. *British Journal of Management*, 25(2), 186-208. doi:10.1111/j.1467-8551.2012.00848.x
- Rodrigues, R. G., e Raposo, M. (2011). Entrepreneurial Orientation, Human Resources Information Management, and Firm Performance in SMEs. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 28(2), 143-153. doi:10.1002/cjas.205
- Saeed, S., Yousafzai, S. Y., e Engelen, A. (2014). On Cultural and Macroeconomic Contingencies of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), 255-290. doi:10.1111/etap.12097
- Schepers, J., Voordeckers, W., Steijvers, T., e Laveren, E. (2013). The entrepreneurial orientation-performance relationship in private family firms: the moderating role of socioemotional wealth. *Small Business Economics*, 43(1), 39-55. doi:10.1007/s11187-013-9533-5
- Schlosser, F. K., e McNaughton, R. B. (2009). Using the I-MARKOR scale to identify market-oriented individuals in the financial services sector. *Journal of Services Marketing*, 23(4), 236-248.
- Schuller, D., e Chalupsky, V. (2011). INTERNAL MARKETING COMMUNICATION OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS. *Economics E Management*, 16, 1316-1323.
- Scoffham, S., e Barnes, J. (2011). Happiness matters: towards a pedagogy of happiness and well-being. *Curriculum Journal*, 22(4), 535-548. doi:10.1080/09585176.2011.627214
- Sharrocks, L. (2014). School staff perceptions of well-being and experience of an intervention to promote well-being. *Educational Psychology in Practice*, 30(1), 19-36. doi:10.1080/02667363.2013.868787
- Shiu, Y.-M., e Yu, T.-W. (2010). Internal marketing, organisational culture, job satisfaction, and organisational performance in non-life insurance. *The Service Industries Journal*, 30(6), 793-809. doi:10.1080/02642060701849840
- Silva, M. A. O. M. da, Gomes, L. F. A. M., e Correia, M. F. (2009). Cultura e Orientação Empreendedora: uma Pesquisa Comparativa entre Empreendedores em Incubadoras no Brasil e em Portugal. *RAC*, 13(1), 57-71.
- Silva, M., Moutinho, L., Coelho, A., e Marques, A. (2009). Market orientation and performance: modelling a neural network. *European Journal of Marketing*, 43(3/4), 421-437. doi:10.1108/03090560910935505

- Šimberová, I. (2007). INTERNAL MARKETING AS A PART OF MARKETING CULTURE SUPPORTING VALUE FOR EXTERNAL CUSTOMER Iveta Šimberová Abstr. act. *Economics and Management*, 12, 470-480.
- Sinkula, J. M., e Baker, W. E. (1997). A Framework for Market-Based Organizational Learning : Linking Values , Knowledge , and Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
- Slater, S. F., e Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63. doi:10.2307/1252120
- Slater, S., e Narver, J. C. (1994). Market Orientation, customer value and superior performance. *Business Horizons*, 22-28.
- Snell, L., e White, L. (2009). An Exploratory Study of the Application of Internal Marketing in Professional Service Organizations. *Services Marketing Quarterly*, 30(3), 195-211. doi:10.1080/15332960902993460
- Snoj, B., Vladimir Gabrijan, M. S., e Borut Milfelner, P. D. (2010). Internal and external market orientation as organizational resources - consequences for market. *UDK*, XVII(2), 223 - 241.
- Souder, W. E., e Song, X. M. (1997). Contingent Product Design and marketing Strategies influencing new product success and failure in U.S. and Japanese electronics firms. *Journal of Product Innovation Management*, 14, 21-34.
- Sousa, J., e Rodrigues, R. G. (2014). As Implicações dos Programas de Marketing Interno na Orientação para o Mercado Interno , no Sector Transformador de Cortiça Português. *Internal Journal of Marketing*, 2(2), 81-104.
- Stanca, L. (2010). The Geography of Economics and Happiness: Spatial Patterns in the Effects of Economic Conditions on Well-Being. *Social Indicators Research*, 99(1), 115-133. doi:10.1007/s11205-009-9571-1
- Teles, M. F. B. (2007). Orientação para o mercado e a projecção do desempenho empresarial. *Tese de Mestrado Em Ciências Empresariais*.
- Tomaskova, E. (2009). INTERNAL BARRIERS OF MARKET ORIENTATION APPLICATION. *Economics E Management*, 14, 535-541.
- Tortosa, V., Moliner, M. a., e Sánchez, J. (2009). Internal market orientation and its influence on organisational performance. *European Journal of Marketing*, 43(11/12), 1435-1456. doi:10.1108/03090560910989975
- Varey, R. J. (1995). A model of internal marketing for building and sustaining a competitive service advantage. *Journal of Marketing Management*, 11(1-3), 41-54. doi:10.1080/0267257X.1995.9964328
- Vasconcelos, A. F. (2008). Broadening even more the internal marketing concept. *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1246-1264. doi:10.1108/03090560810903664
- Vecchiarini, M., e Mussolino, D. (2013). Determinants of entrepreneurial orientation in family-owned healthcare organizations. *International Journal of Healthcare Management*, 6(4), 237-251. doi:10.1179/2047971913Y.0000000047
- Veenhoven, R. (1992). Questions on happiness, 7-26.

- Verhees, F. J. H. M., e Meulenbergh, M. T. G. (2004). Market Orientation , Innovativeness , Product Innovation , and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 134-154.
- Voss, Z. G., Voss, G. B., e Moorman, C. (2005). An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial ... *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 1132-1222.
- Wang, C. . L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635-656.
- Wiklund, J., Davidsson, P., e Delmar, F. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business Horizons*, 19(3), 61-65.
- Wiklund, J., e Delmar, F. (2003). What do they think and feel about growth? An expectancy-value approach to small business managers' attitudes towards growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(3), 247-270.
- Zhou, K. Z., Li, J. J., Zhou, N. A. N., e Su, C. (2008). Market orientation , job satisfaction , product quality , and firm performance : evidence from China. *Str*, 29, 985-1000. doi:10.1002/smj
- Zhou, K. Z., Li, J. J., Zhou, N., e Su, C. (2008). Market orientation, job satisfaction, product quality, and firm performance: evidence from china. *Strategic Management Journal*, 29, 985-1000.

ANEXOS

ANEXO A - ESCALAS

Orientação para o Mercado Individual

<i>Dimensão</i>	<i>VAR</i>	<i>Original - Inglês</i>	<i>Português</i>
<i>Geração de informação</i>	GERINF01	I ask distributors to assess the quality of our products and services	Peço aos distribuidores para avaliar a qualidade de nossos produtos e serviços
	GERINF02	I interact with agencies to find out what products or services customers will need in the future	Eu interajo com outras empresas para descobrir que produtos ou serviços os clientes vão precisar no futuro
	GERINF03	In my communication with distributors, I periodically review the likely effect of changes in our business environment (e.g. company mergers and acquisitions) on customers	Na minha comunicação com os distribuidores eu revejo periodicamente os efeitos prováveis das mudanças em nosso ambiente de negócios (por exemplo, fusões e aquisições de empresas, falências, etc) em clientes.
	GERINF04	I take responsibility to detect fundamental shifts in our industry (e.g. competition, technology, regulation) in my communication with distributors	Eu tomo a responsabilidade de detectar mudanças fundamentais em nossa indústria (por exemplo, concorrência, tecnologia, regulamentação) comunicando-a posteriormente.
	GERINF05	I talk to or survey those who can influence our customers' purchases (e.g. distributors)	Eu falo para examinar aqueles que assim influenciar nossos clientes compras (por exemplo, distribuidores)
	GERINF06	I review our product development efforts with distributors to ensure that they are in line with what customers want	Eu revejo os nossos esforços de desenvolvimento de produtos com distribuidores para garantir que eles estão em linha com o que os clientes querem
	GERINF07	I participate in informal "hall talk" that concerns our competitors' tactics or strategies	Tenho "conversas de corredor" informais acerca das táticas e estratégias dos nossos concorrentes
	GERINF08	I collect industry information through informal means (e.g. lunch with industry friends, talks with trade partners)	Eu recolho informação através de meios informais (por exemplo, almoços com amigos do sector, conversas com os parceiros comerciais)
<i>Disseminação de informação</i>	DISSINF01	I participate in interdepartmental meetings to discuss market trends and developments	Participo de reuniões interdepartamentais para discutir tendências de mercado e desenvolvimentos.
	DISSINF02	I let appropriate departments know when I find out that something important has happened to a major distributor or market	Comunico às pessoas certas quando descubro que algo importante aconteceu no mercado
	DISSINF03	I coordinate my activities with the activities of coworkers or departments in this organization	Coordeno as minhas atividades com as atividades dos meus colegas de trabalho na empresa.
	DISSINF04	I pass on information that could help company decision-makers to review changes taking place in our business environment	Partilho informação que possa ajudar quem toma decisões a analisar as alterações que ocorrem no nosso ambiente de negócios.
	DISSINF05	I communicate market developments to departments other than marketing	Comunico a evolução do mercado a outras pessoas para além que lidam diretamente com o mercado
	DISSINF06	I communicate with our marketing department concerning market developments	Comunico às pessoas do marketing os desenvolvimentos que acontecem no mercado
	DISSINF07	I try to circulate documents (e.g. e-mails, reports, newsletters) that provide information on my distributor contacts and their customers to appropriate departments	Tento fazer circular às pessoas certas documentos (por exemplo, e-mails, relatórios, boletins informativos) que fornecem informações sobre os distribuidores e seus clientes

Coordenação da resposta estratégica	CORESP01	I try to bring a customer with a problem together with a product or person that helps the customer to solve that problem	Quando aparece um cliente com um problema, tento dar-lhe uma solução adequada ou encaminhá-lo a alguém que o possa fazer.
	CORESP02	I try to help distributors achieve their goals	Eu tento ajudar os distribuidores a alcançar seus objetivos
	CORESP03	I respond quickly if a distributor has any problems with our offerings	Eu respondo rapidamente se um distribuidor tem algum problema com as nossas ofertas
	CORESP04	I take action when I find out that customers are unhappy with the quality of our service	Eu tomo alguma ação quando descubro que os clientes estão insatisfeitos com a qualidade do nosso serviço
	CORESP05	I jointly develop solutions for customers with members of our customer / adviser relationship team	Eu desenvolvo soluções para os clientes conjuntamente com os membros da nossa equipa de relacionamento com o cliente

Orientação para a Aprendizagem Individual

<i>Dimensão</i>	<i>VAR</i>	<i>Original - Inglês</i>	<i>Português</i>	<i>PT - Individual</i>
Compromisso com a aprendizagem em	OACA21	Managers basically agree that our business unit's ability to learn is the key to our competitive advantage.	Administradores e gerentes basicamente concordam que a habilidade para a aprendizagem desta empresa é a chave para a vantagem competitiva dela.	Acho que a habilidade para a aprendizagem desta empresa/organização é a chave para a sua vantagem competitiva.
	OACA22	The basic values of this business unit include learning as key to improvement.	Os valores básicos desta empresa incluem a aprendizagem como chave para a melhoria.	Os meus valores básicos nesta empresa incluem a aprendizagem como chave para a melhoria.
	OACA23	The sense around here is that employee learning is an investment, not an expense.	O senso nesta empresa é que a aprendizagem dos funcionários é um investimento, e não uma despesa.	O meu entendimento é que a aprendizagem dos funcionários é um investimento, e não uma despesa.
	OACA24	Learning in my organization is seen as a key commodity necessary to guarantee organizational survival.	A aprendizagem nesta organização é vista como uma mercadoria-chave para garantir a sobrevivência organizacional	Vejo a aprendizagem como uma mais valia essencial para garantir a sobrevivência organizacional
	OACA25 R	Our culture is one that does not make employee learning a top priority.	Nossa cultura é aquela que não faz da aprendizagem de nossos empregados uma prioridade. (R)	Entendo que a aprendizagem dos empregados da minha empresa/organização não é uma prioridade
	OACA26	The collective wisdom in this enterprise is that once we quit learning, we endanger our future.	A sabedoria comum nesta empresa é de que, se paramos de aprender, colocamos em risco nosso futuro.	Acredito que se paramos de aprender, colocamos em risco o futuro da nossa empresa/organização.
	OAVC27	There is a well-expressed concept of who we are and where we are going as a business unit.	Há uma noção clara de quem somos e para onde estamos indo como empresa.	Há uma noção clara de quem somos e para onde estamos indo como empresa.
Visão partilhada	OAVC28	There is a total agreement on our business unit vision across all levels, functions, and divisions.	Existe um consenso geral sobre nossa empresa em todos os níveis, funções e departamentos.	Existe um consenso geral sobre nossa empresa em todos os níveis, funções e departamentos.
	OAVC29	All employees are committed to the goals of this business	Todos os funcionários estão comprometidos com os objetivos desta empresa.	Todos os funcionários estão comprometidos com os objetivos desta empresa.

		unit.		
	OAVC30	Employees view themselves as partners in charting the direction of the business unit.	Os funcionários se veem como parceiros no mapeamento das direções da empresa.	Os funcionários se veem como parceiros no mapeamento das direções da empresa.
	OAVC31	Top leadership believes in sharing its vision for the business unit with the lower levels.	A liderança do topo da empresa acredita em compartilhar a sua visão com os níveis mais baixos da organização.	A liderança do topo da empresa acredita em compartilhar a sua visão com os níveis mais baixos da organização.
	OAVC32 R	We do not have a well-defined vision for the entire business unit.	Nós não temos uma visão bem definida sobre a empresa. (R)	Nós não temos uma visão bem definida sobre a empresa. (R)
	OAMA33	We are not afraid to reflect critically on the shared assumptions we have about the way we do business.	Nós não temos medo de refletir criticamente sobre nossos pressupostos comuns a respeito da forma pela qual fazemos negócios.	Eu não tenho medo de refletir criticamente sobre os pressupostos partilhados na nossa empresa/organização a respeito da forma como fazemos as coisas.
	OAMA34 R	Managers in this business unit do not want their "view of the world" to be questioned.	Os administradores e gerentes desta empresa não querem que sua "visão de mundo" seja questionada. (R)	Não gosto que a minha "visão de mundo" seja questionada. (R)
<i>Abertura de mente</i>	OAMA35	Our business unit places a high value on open mindedness.	Nossa unidade de negócios valoriza muito a mentalidade aberta.	Valorizo muito uma mentalidade aberta.
	OAMA36	Managers encourage employees to "think outside of the box."	Administradores e gerentes incentivam os trabalhadores a pensar de modo criativo e sob novas perspectivas.	Incentivo os meus colegas a pensar de modo criativo e sob novas perspectivas.
	OAMA37 R	An emphasis on constant innovation is not a part of our corporate culture.	Uma ênfase na inovação constante não é uma parte de nossa cultura corporativa. (R)	Uma ênfase na inovação constante não faz parte da minha visão do trabalho (R)
	OAMA38	Original ideas are highly valued in this organization.	Ideias originais são altamente valorizadas nesta organização.	Valorizo muito ideias originais.

Orientação Empreendedora Individual

<i>Dimensão</i>	<i>Variável</i>	<i>Original - Inglês</i>	<i>Português</i>
<i>Risco</i>	RISK2	I like to take bold action by venturing into the unknown	Gosto de tomar ações arrojadas, aventurando-me em situações desconhecidas.
	RISK3	I am willing to invest a lot of time and/or money on something that might yield a high return	Estou disposto a investir bastante tempo e/ou dinheiro em algo que possa trazer um grande retorno
	RISK5	I tend to act "boldly" in situations where risk is involved	Tendo a agir de forma ousada em situações arriscadas
	INNOV1	I often like to try new and unusual activities that are not typical but not necessarily risky	Geralmente gosto de testar atividades novas e pouco comuns, que não são típicas embora não sejam necessariamente arriscadas
	INNOV3	In general, I prefer a strong emphasis in projects on unique, one-of-a-kind approaches rather than revisiting tried and true approaches used before	Em geral, prefiro uma forte ênfase em abordagens únicas e originais, em vez de usar abordagens testadas anteriormente e que resultam
<i>Tendência para a inovação</i>	INNOV4	I prefer to try my own unique way when learning new things rather than doing it like everyone else does	Prefiro aprender as coisas à minha maneira, em vez de fazer como toda a gente
	INNOV5	I favour experimentation and original approaches to problem solving rather than using methods others generally use for solving their problems	Prefiro experimentar soluções novas e originais em vez de usar métodos que outros geralmente usam para resolver problemas

<i>Proatividade</i>	PROACT1	I usually act in anticipation of future problems, needs or changes	Geralmente ajo por antecipação de problemas, necessidades ou mudanças futuros
	PROACT4	I tend to plan ahead on projects	Tendo a planear os meus projetos com antecedência
	PROACT5	I prefer to “step-up” and get things going on projects rather than sit and wait for someone else to do it	Prefiro avançar e por as coisas a andar nos projetos em que me envolvo, em vez de ficar à espera que alguém tome a iniciativa

Bem-Estar

<i>Variável</i>	<i>Original - Inglês</i>	<i>Português</i>
BEM1	In general, I consider myself:	Em geral, considero-me:
BEM2	Compared to most of my peers, I consider myself: Some people are generally very happy.	Em comparação com a maioria dos meus colegas, considero-me: Algumas pessoas são geralmente muito felizes. Eles aproveitam a vida, independentemente do que
BEM3	They enjoy life regardless of what is going on, getting the most out of everything. To what extent does this characterization describe you?	lhes esteja a acontecer, procuram tirar o máximo proveito de tudo. Até que ponto essa caracterização descrevê-lo?
BEM4	Some people are generally not very happy. Although they are not depressed, they never seem as happy as they might be. To what extent does this characterization describe you?	Geralmente, algumas pessoas não são muito felizes. Embora que estas não estão deprimidos, eles nunca parecem tão felizes quanto poderiam ser. Em que medida é que esta caracterização descrevê-lo?

ANEXO B - QUESTIONÁRIO

- Bom dia/Boa tarde/Boa noite! O meu nome é _____ e sou entrevistador da Universidade da Beira Interior. Estamos a fazer um estudo sobre organizações não-governamentais e gostaria de lhe fazer um pequeno questionário. Demora cerca de 10 minutos. Agradeço-lhe desde já a atenção dispensada.

O ENTREVISTADOR DEVE GARANTIR QUE NÃO HAVERÁ RESPOSTAS EM BRANCO.

I. Com este estudo pretende-se testar se a filosofia de gestão na organização tem impacto positivo em outras dimensões. Este estudo foca-se essencialmente em trabalhadores de vários setores de atividade.

II. Vou ler-lhe algumas frases. Responda às questões indicando até que ponto concorda com elas, usando uma escala de 1 a 5, sendo que 1 é Discordo completamente, 2 é Discordo, 3 Não concordo nem discordo, 4 Concordo e 5 Concordo completamente. ENTREGAR CARTÃO.

- | | |
|--|---------|
| Q.1. Peço aos distribuidores para avaliar a qualidade de nossos produtos e serviços. | ' ___ ' |
| Q.2. Eu interajo com outras empresas para descobrir que produtos ou serviços os clientes vão precisar no futuro. | ' ___ ' |
| Q.3. Na minha comunicação com os distribuidores eu revejo periodicamente os efeitos prováveis das mudanças em nosso ambiente de negócio em clientes (por exemplo fusões e aquisições de empresas, falências, etc). | ' ___ ' |
| Q.4. Tomo a responsabilidade de detectar mudanças funcionais em nossa indústria (por exemplo concorrência, tecnologia, regulamentação) comunicando-a posteriormente. | ' ___ ' |
| Q.5. Falo, para examinar aqueles que assim influenciam os nossos clientes na compra (por exemplo distribuidores). | ' ___ ' |
| Q.6. Revejo os nossos esforços de desenvolvimento do produto com distribuidores para garantir que eles estão em linha com o que os clientes querem. | ' ___ ' |
| Q.7. Tenho “conversas de corredor” informais acerca das táticas e estratégias dos nossos concorrentes. | ' ___ ' |
| Q.8. Recolho informação através de meios informais (por exemplo: almoços com amigos de setor, conversas com os parceiros comerciais). | ' ___ ' |
| Q.9. Participo em reuniões interdepartamentais para discutir tendências de mercado e desenvolvimentos. | ' ___ ' |
| Q.10. Comunico às pessoas certas quando descubro que algo importante aconteceu no mercado. | ' ___ ' |
| Q.11. Coordeno as minhas atividades com as dos meus colegas de trabalho na empresa. | ' ___ ' |
| Q.12. Partilho informações que possa ajudar quem toma decisões a analisar as alterações que ocorrem no nosso ambiente de negócios. | ' ___ ' |
| Q.13. Partilho informações que possa ajudar quem toma decisões a analisar as alterações que ocorrem no nosso ambiente de negócios. | ' ___ ' |
| Q.14. Comunico a evolução do mercado a outras pessoas para além das que lidam diretamente com o mercado. | ' ___ ' |
| Q.15. Comunico às pessoas do Marketing os desenvolvimentos que acontecem no mercado. | ' ___ ' |
| Q.16. Tento fazer circular às pessoas certos documentos (por exemplo: e-mails, relatórios, boletins informativos) que fornecem informações sobre os distribuidores e os clientes. | ' ___ ' |
| Q.17. Quando aparece um cliente com problemas, tento dar-lhe uma solução ou encaminhá-lo a alguém que o possa fazer. | ' ___ ' |
| Q.18. Tento ajudar os distribuidores a alcançarem os seus objetivos. | ' ___ ' |
| Q.19. Respondo rapidamente se um distribuidor tem algum problema com as nossas ofertas. | ' ___ ' |
| Q.20. Tomo alguma ação quando descubro que os clientes estão insatisfeitos com a qualidade dos nossos produtos. | ' ___ ' |
| Q.21. Desenvolvo soluções para os clientes conjuntamente com os membros da nossa equipa relacionados com o cliente. | ' ___ ' |
| Q.22. Acho que a habilidade para a aprendizagem da empresa/organização é a chave para a sua vantagem competitiva. | ' ___ ' |
| Q.23. Os valores básicos da empresa incluem a aprendizagem como chave para a melhoria. | ' ___ ' |
| Q.24. A aprendizagem dos funcionários é um investimento, não uma despesa. | ' ___ ' |
| Q.25. Vejo a aprendizagem como uma mais-valia essencial para garantir sobrevivência organizacional. | ' ___ ' |
| Q.26. Entendo que a aprendizagem dos empregados na minha empresa/organização não é uma prioridade. | ' ___ ' |
| Q.27. Acredito que se pararmos de aprender, colocamos em risco o futuro da nossa empresa/organização. | ' ___ ' |
| Q.28. Há uma noção clara de quem somos e para onde estamos indo como empresa/organização. | ' ___ ' |

- Q.29. Existe um consenso geral sobre a empresa/organização em todos os níveis, funções e departamentos. '___'
- Q.30. Todos os funcionários estão comprometidos com os objetivos da empresa/organização. '___'
- Q.31. Os funcionários vêem-se como parceiros no mapeamento das direções da '___'
- Q.32. A liderança de topo da empresa/organização acredita em partilhar a sua visão com os níveis mais baixos da organização. '___'
- Q.33. Nós não temos uma visão bem definida sobre a empresa/organização. '___'
- Q.34. Não tenho medo de refletir criticamente sobre os pressupostos partilhados na nossa empresa/organização a respeito da forma como fazemos as coisas. '___'
- Q.35. Não gosto que a minha "visão do mundo" seja questionada. '___'
- Q.36. Valorizo muito uma mentalidade aberta. '___'
- Q.37. Incentivo os meus colegas a pensar de modo criativo e sob novas perspectivas. '___'
- Q.38. Uma ênfase na inovação constante não faz parte da minha visão do trabalho. '___'
- Q.39. Valorizo muito ideias originais. '___'
- Q.40. Gosto de tomar acções arrojadas, aventurando-me em acções desconhecidas. '___'
- Q.41. Estou disposto em investir bastante tempo e/ou dinheiro em algo que me possa trazer '___'
- Q.42. Tento agir de forma ousada em situações arriscadas. '___'
- Q.43. Geralmente gosto de testar atividades novas e pouco comuns, que não são típicas embora não '___'
- Q.44. Em geral, prefiro uma forte ênfase em abordagens únicas e originais, em vez de usar abordagens testadas anteriormente e que resultem. '___'
- Q.45. Prefiro aprender as coisas a minha maneira, em vez de fazer como toda a gente. '___'
- Q.46. Prefiro experimentar soluções novas e originais em vez de usar métodos que outros geralmente usem para encontrar soluções. '___'
- Q.47. Geralmente ajo por antecipação dos problemas, necessidades ou mudanças futuras. '___'
- Q.48. Tento planear os meus projetos com antecedência. '___'
- Q.49. Prefiro avançar e por as coisas a andar nos projetos que me envolvo, em vez de ficar a espera que alguém tome iniciativa. '___'

RESPONDA ÀS QUESTÕES INDICANDO ATÉ QUE PONTO CONCORDA COM ELAS, USANDO UMA ESCALA DE 1 A 5, SENDO QUE 1 É NEGATIVO E 5 POSITIVO.

- Q.50. Em geral, considero-me (1-Infeliz; 5-Muito Feliz) '___'
- Q.51. Em comparação com a maioria dos meus colegas, considero-me (1-Menos Feliz; 5-Mais Feliz) '___'
- Q.52. Algumas pessoas são geralmente muito felizes. Eles aproveitam a vida, independentemente do que lhes esteja a acontecer, procuram tirar o máximo proveito de tudo. Até que ponto essa caracterização descrevê-lo? (1-De maneira nenhuma; 5-Totalmente) '___'
- Q.53. Geralmente, algumas pessoas não são muito felizes. Embora que estas não estão deprimidos, eles nunca parecem tão felizes quanto poderiam ser. Em que medida é que esta caracterização descrevê-lo? (1-De maneira nenhuma; 5-

Faça um círculo na resposta.

F.1 - Assinale o sexo do respondente. MASCULINO 1 FEMININO2

F.2 -Diga-me, por favor, qual a sua idade? '___' '___' ANOS

F.3 - Qual o seu estado civil?

SOLTEIRO(A) 1 DIVORCIADO(A) / SEPARADO(A) 3
CASADO(A)/UNIÃO DE FACTO 2 VIÚVO(A) 4

F.4 - E qual o grau de instrução mais elevado que o(a) Sr.(a) concluiu?

4º ANO 1 BARCHARLATO 5
6º ANO 2 LICENCIATURA 6
9º ANO 3 MESTRADO 7
12º ANO 4 DOUTURAMENTO 8

F.5 Importa-se de me dizer qual é a sua posição na empresa?

OPERÁRIO/FUNCIONÁRIO 1
ADMINISTRATIVO 2
CHEFIA INTERMÉDIA 3
CARGO DE DIREÇÃO 4
GERENTE/GESTOR DE TOPO 5

ANEXO C - CARTÃO E BRIEFING



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Faculdade de Ciências Sociais e
Humanas
Departamento de Gestão e Economia
Centro de Estudos de Marketing

- 1 Discordo completamente
- 2 Discordo
- 3 Não concordo nem discordo
- 4 Concordo
- 5 Concordo completamente

Briefing de recolha de dados

Tenho o prazer de o convidar a recolher informação sob a forma de questionário para um estudo que é do nosso interesse. Embora o presente sumário forneça orientações claras, estamos abertos a quaisquer questões.

O estudo é bastante importante para nós.

Espero a vossa resposta.

Material a usar

Questionário: imprimir 15 cópias do ficheiro *Questionário.pdf*

Introdução de dados: usar o ficheiro de excel *NomeApelido* (mudar o nome de acordo com o seu nome e apelido)

Número de entrevistas a realizar

15

População

Realizar os questionários na sua localidade de origem (no caso de não conseguir na sua localidade, deve entregar justificação)

Todos os entrevistados têm que ser obrigatoriamente trabalhadores, ou seja têm que estar no ativo.

Não deverá ter mais de 6 pessoas do mesmo sexo.

Prazo de entrega

Entregar todo o material até dia 25 de Abril, 23h00. Entregar os questionários no secretariado do DGE ao cuidado do Prof. Ricardo Gouveia Rodrigues, e enviar o ficheiro de SPSS para vaniamonteiro123@gmail.com. Para esclarecer qualquer dúvida usar este endereço.

Como preencher a tabela do SPSS

Deve colocar o número que o inquirido respondeu (1,2,3,4 ou 5) nas questões da 1 até à 51;

Nas questões F1; F3; F 4 e F5 colocar igualmente o nº que o inquirido respondeu;

Na questão F2 colocar a idade exacta que o inquirido tem.

O que entregar

- Ficheiro de SPSS com o *Nome Apelido*;
- Questionários totalmente preenchidos que devem ser igual a **15**, não pode haver perguntas em branco