



Endomarketing e Comprometimento Organizacional: o papel mediador da Comunicação Interna

Mariana Moutinho Jorge de Castro

Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Orientador Institucional

Eva Petiz Lousã

Coordenadora do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Julho, 2022



Universidade da Maia - ISMAI

Departamento de Ciências Empresariais



# Endomarketing e Comprometimento Organizacional: o papel mediador da Comunicação Interna

**Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos**

**Aluno:** 039381

**Trabalho realizado sob a orientação de Eva Petiz Lousã**

**Julho/2022**

## **Agradecimentos**

A realização deste trabalho não seria possível sem o apoio de algumas pessoas especiais, às quais não posso deixar de agradecer. Agradeço à Professora Doutora Eva Lousã por ter aceitado ser a minha orientadora, por toda a ajuda, e disponibilidade e à Professora Doutora Maria Manuel Sá, por se ter disponibilizado a ajudar sempre que foi necessário e por todos os conhecimentos estatísticos transmitidos. Devo, ainda, um agradecimento aos professores do ISMAI, pelo conhecimento transmitido ao longo do meu mestrado.

Por fim, a nível mais pessoal, agradeço à minha família por todo o apoio que mostraram ao longo desta jornada. Devo uma agradecimento especial ao meu namorado, Luís, por todo amor, amizade, compreensão e apoio incondicional nos momentos mais difíceis. Seria impensável não mencionar os meus pais pelo incentivo no alcance dos meus objetivos. Tudo o que sou hoje a vocês o devo.

“O futuro dependerá daquilo que fazemos no presente.”

- Mahatma Gandhi

## **Resumo**

A presente dissertação de mestrado tem como propósito analisar o papel mediador da comunicação interna na relação existente entre o endomarketing e o comprometimento organizacional dos colaboradores. De modo a estudar empiricamente os construtos supramencionados, recorreu-se a uma abordagem quantitativa, através de um questionário criado com base no Questionário do Comprometimento Organizacional (QCO), no Questionário da Satisfação da Comunicação (CSQ) e no Modelo de Gestão do Marketing Interno. Participaram no estudo 136 trabalhadores. Os resultados obtidos suportaram todas as hipóteses enunciadas na investigação, mostrando o efeito direto que o endomarketing e a comunicação interna têm no comprometimento organizacional e, além disso, que a comunicação interna medeia, de forma positiva, a relação entre o endomarketing e o comprometimento organizacional. Desta forma, esta investigação tornou-se pertinente na área da gestão estratégica de recursos humanos por evidenciar a importância do endomarketing na promoção do comprometimento organizacional, através do efeito mediador da comunicação interna.

**Palavras-chave:** *Endomarketing; comunicação interna; comprometimento organizacional.*

## **Abstract**

This master's dissertation aims to address the role of internal communication as a mediator in the relationship between internal marketing and the organizational commitment of employees. In this paper, we conduct an empirical study of the aforementioned concepts, using a quantitative approach by mean of a questionnaire created on the basis of the Organizational Commitment Questionnaire (OQC), the Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) and the Internal Marketing Management Model. 136 workers participated in thisd study, and the results obtained confirmed all the hypotheses set out in the investigation, showing the direct impact of internal marketing and internal communication on organizational commitment. Furthermore, it became evident that internal communication acts as a positive mediator in the relationship between internal marketing and organizational engagement. Therefore, this investigation is particularly relevant in the context of the strategic management of human resources, because it highlights the importance of endomarketing in promoting organizational commitment through the mediating effect of internal communication.

**Keywords:** Endomarketing; internal communication; organizational commitment.

## Índice de Tabelas

Tabela 1   Definições de Endomarketing .....	3
Tabela 2   Instrumentos de Comunicação Interna .....	9
Tabela 3   Dados Sociodemográficos .....	23
Tabela 4   Teste Kolmogorov-Smirnov .....	27
Tabela 5   Média, Desvio Padrão e Alpha Cronbach das Dimensões Marketing Interno .....	28
Tabela 6   Análise das respostas aos itens da Dimensão Desenvolvimento .....	29
Tabela 7   Análise das respostas aos itens da Dimensão Contratação e Retenção dos Colaboradores .....	29
Tabela 8   Análise das respostas aos itens da Dimensão de Adequação ao Trabalho .....	30
Tabela 9   Análise das respostas aos itens da Dimensão Comunicação Interna .....	30
Tabela 10   Média, Desvio Padrão e Alpha Cronbach das Dimensões da Comunicação Interna	31
Tabela 11   Análise das respostas aos itens da Dimensão do Clima Organizacional .....	32
Tabela 12   Análise das respostas aos itens da Dimensão da Informação Organizacional .....	33
Tabela 13   Análise das respostas aos itens da Dimensão do Feedback Pessoal .....	33
Tabela 14   Análise das respostas aos itens da Dimensão da Comunicação com o Supervisor ..	34
Tabela 15   Análise das respostas aos itens da Dimensão da Integração Organizacional .....	34
Tabela 16   Análise das respostas aos itens da Dimensão da Qualidade dos Meios.....	35
Tabela 17   Análise das respostas aos itens da Dimensão da Comunicação Horizontal.....	35
Tabela 18   Média, Desvio Padrão e Alpha Cronbach das Dimensões do Comprometimento Organizacional .....	36
Tabela 19   Análise das respostas aos itens da Dimensão do Comprometimento Organizacional Afetivo.....	37
Tabela 20   Análise das respostas aos itens da Dimensão do Comprometimento Organizacional Calculativo .....	37
Tabela 21   Análise das respostas aos itens da Dimensão do Comprometimento Organizacional Normativo .....	38
Tabela 22   Correlação de Pearson entre Endomarketing, Comunicação Interna e Comprometimento Organizacional .....	39
Tabela 23   Correlação de Pearson com as dimensões do Comprometimento Organizacional...	39
Tabela 24   Correlação de Pearson entre as dimensões do Endomarketing com as dimensões do Comprometimento Organizacional .....	40
Tabela 25   Correlação de Pearson entre as dimensões da Comunicação Interna e as dimensões do Comprometimento Organizacional .....	41
Tabela 26   Correlação e Pearson entre as dimensões do Endomarketing e as dimensões da Comunicação Interna .....	42

Tabela 27   Resumo do Modelo Regressão Linear entre o endomarketing e a comunicação interna.....	42
Tabela 28   Tabela ANOVA da Regressão Linear entre o endomarketing e a comunicação interna.....	43
Tabela 29   Resumo do Modelo Regressão Linear entre o endomarketing e o comprometimento organizacional .....	43
Tabela 30   Tabela ANOVA da Regressão Linear entre o endomarketing e o comprometimento organizacional .....	43
Tabela 31   Resumo do Modelo Regressão Linear entre a comunicação interna e o comprometimento organizacional .....	44
Tabela 32   Tabela ANOVA da Regressão Linear entre a comunicação interna e o comprometimento organizacional .....	44
Tabela 33   Resumo do Modelo da Medição Simples entre o endomarketing e o comprometimento organizacional .....	45
Tabela 34   Tabela da ANOVA da Medição Simples entre o endomarketing e o comprometimento organizacional .....	45

## **Índice de Figuras**

Figura 1   Modelo Concetual.....	21
----------------------------------	----

# Índice

Agradecimentos.....	III
Resumo.....	V
Abstract .....	VI
Introdução .....	1
CAPÍTULO 1: Referencial teórico .....	3
1. Endomarketing .....	3
2. Comunicação Interna Organizacional .....	6
3. Comprometimento Organizacional .....	11
4. Endomarketing e a Comunicação Interna .....	15
5. Endomarketing e o Comprometimento Organizacional .....	16
6. Comunicação Interna e Comprometimento Organizacional .....	18
7. Endomarketing, Comunicação Interna e Comprometimento Organizacional.....	19
CAPÍTULO 2: Metodologia.....	22
1. Objetivos da Investigação .....	22
2. Desenho da Investigação.....	22
3. Participantes .....	22
4. Procedimento adotado na Recolha de Dados .....	24
5. Apresentação do Instrumento.....	25
6. Procedimento adotado no Tratamento de Dados.....	26
CAPÍTULO 3: Resultados .....	27
3.2. Análise dos Resultados.....	27
3.2.1. Normalidade dos Dados .....	27
3.2.2. Análise da Consistência Interna e das respostas aos itens das dimensões dos instrumentos analisados.....	28
3.2.3. Coeficiente de Pearson .....	39
3.2.4. Regressões Lineares .....	42
CAPÍTULO 4: Discussão de Resultados .....	46
CAPÍTULO 5: Conclusões.....	50
CAPÍTULO 6: Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações .....	52
Referências Bibliográficas .....	54
Anexos.....	68
Índice de Anexos.....	68
Anexo A – Questionário disponibilizado aos participantes .....	69
Anexo B – Tabelas com dados acerca dos meios de comunicação digitais .....	80

Anexo C – Método de Alpha Cronbach .....	83
Anexo D – Coeficiente de Pearson .....	84
Anexo E – Modelo de Regressão .....	85
E.1. Regressão entre endomarketing e comunicação interna .....	85
E.2. Regressão entre endomarketing e comprometimento organizacional.....	86
E.3. Regressão entre comunicação interna e comprometimento organizacional .....	87
E.4. Regressão entre endomarketing e comprometimento organizacional, com medição da comunicação interna.....	88

## Introdução

Na atualidade, as organizações reconhecem o papel fundamental dos recursos humanos, dada a sua contribuição para uma vantagem competitiva sustentável. É reconhecido na literatura que as práticas de endomarketing podem promover maior vantagem competitiva no mercado onde atuam (Pacheco, 2017). O aumento de complexidade das organizações tem exigido a adoção de ferramentas de gestão das relações de trabalho mais eficazes, tais como o endomarketing (Berger, 2011; Verčič & Vokić, 2017). O endomarketing é um conjunto de processos e meios de comunicação direcionados para o público interno que permite a criação da imagem organizacional, de forma consolidada (Cruz & Silva, 2020; Gil, 2018). Muitos investigadores reconheceram a importância do endomarketing no aumento do compromisso dos funcionários com as organizações e na satisfação do cliente (Conduit, Matanda, & Mavondo, 2014; Grönroos, 1990; Kotler, 1998; L. Berry & Parasuraman, 1992; Lee, Chen e Lee, 2015; Lings & Greenley, 2009; Pitt & Foreman, 1998; Shiu & Yu, 2010) e vários estudos demonstraram que o endomarketing tem um impacto em dimensões como o desempenho (Lings & Greenley, 2009), a satisfação do funcionário (Shiu & Yu, 2010) e o comprometimento organizacional (Caruana & Calleya, 1998; Yang, Huang, & Wei, 2015). Entende-se por comprometimento organizacional a ligação psicológica entre o indivíduo e a organização, adotando como seus os valores e objetivos da mesma (Lima, 2017; Silva, 2020). As organizações devem fomentar esta dimensão comportamental, através de uma boa comunicação empresarial, já que o capital humano constitui a principal fonte de continuidade do sucesso e *performance* organizacional (Jena et al., 2017; Lima, 2017; Silva, 2020). No entanto, o efeito de mediação da comunicação interna na relação entre o endomarketing e o comprometimento organizacional não está presente nos estudos supramencionados, pelo que se torna pertinente estudar esta vertente, essencialmente, na área de gestão estratégica de recursos humanos, na medida em que o endomarketing pode ser visto como uma ferramenta estratégica para a organização, que auxilia o processo de comunicação interna, estabelecendo uma relação direta entre empresa e colaborador, o que resulta num maior comprometimento do mesmo (Fortuna, 2018; Oliveira et al., 2016; Rohod, 2021). Segundo Cruz e Silva (2020), a comunicação interna consiste na difusão de informação entre os departamentos da organização e procura fornecer transparência e consistência nos objetivos organizacionais entre o público interno e o externo, pelo que o investimento na melhoria da comunicação interna permite aperfeiçoar a qualidade do trabalho realizado e obter um desempenho superior por parte dos colaboradores.

Assim, o Projeto de Investigação “Endomarketing e Comprometimento Organizacional: o papel mediador da Comunicação Interna” pretende averiguar “Qual a influência do

endomarketing e da comunicação interna no comprometimento organizacional?”. Mais concretamente, procura analisar a relação que o endomarketing e a comunicação interna estabelecem com o comprometimento organizacional, bem como a relação entre o endomarketing e comprometimento, mediada pela comunicação interna. Considera-se que a pesquisa é relevante para complementar o trabalho existente na área e proporciona um contributo para a compreensão dos efeitos da comunicação interna e do endomarketing no comprometimento organizacional dos colaboradores.

Este trabalho de investigação é desenvolvido com base na revisão de literatura e discorre sobre o papel mediador da comunicação interna na relação entre o endomarketing e o comprometimento organizacional, destacando a importância do endomarketing como ferramenta estratégica nas organizações. Para isso, definimos como o objetivo da investigação analisar a influência do endomarketing e da comunicação interna no comprometimento organizacional. Subdividimos este objetivo geral em cinco objetivos mais específicos. Em primeiro lugar, pretendemos analisar a relação do endomarketing com a comunicação interna, no contexto organizacional, em segundo analisar a relação do endomarketing com as dimensões do comprometimento organizacional e em terceiro analisar a relação existente entre a comunicação interna e o comprometimento organizacional, bem como a dimensão do comprometimento organizacional mais influenciada pela comunicação interna. Por fim, será analisado o efeito de mediação da comunicação interna na relação entre o endomarketing e o comprometimento organizacional

O presente trabalho está dividido em seis grandes capítulos. No primeiro, será elaborada uma revisão da literatura dos principais conceitos, nomeadamente, o endomarketing, a comunicação interna e o comprometimento organizacional e respetivas conexões. No segundo capítulo, será apresentada a metodologia de investigação, com a explanação dos objetivos específicos, a metodologia adotada, assim como os instrumentos utilizados para mensurar os três construtos, bem como os dados recolhidos. Os resultados obtidos serão apresentados no terceiro capítulo. No capítulo quatro, será apresentada a discussão de resultados. Por fim, serão patenteadas as conclusões e contributos para a gestão da investigação com base nos resultados alcançados, no capítulo cinco, bem como as principais limitações desta dissertação, no capítulo seis.

# CAPÍTULO 1: Referencial teórico

## 1. Endomarketing

A palavra endomarketing é composta pelo prefixo de origem grega “endo”, que significa “movimento para dentro” (Brum, 2005), refletindo o foco do endomarketing nos clientes internos (Kotler & Keller, 2006; Oliveira et al., 2016). A primeira definição de Endomarketing surge, em 1995, através de Bekin que o define como um conjunto de “ações de marketing orientadas ao público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos, valores destinados a servir o cliente” (p.34), o que permite à organização obter um diferencial competitivo (Lima & Melo, 2018).

Desde então, surgiram outras definições de endomarketing, desenvolvidas por vários autores, conforme apresentado na tabela 1.

**Tabela 1** | Definições de Endomarketing

AUTOR(ES)	DEFINIÇÃO
Soriano (1993, citado por Regalado et al., 2011)	"um conjunto de processos de gestão interpessoal, que tinha como propósito garantir que os colaboradores adotavam, de forma voluntária, a orientação para a qualidade dos serviços realizados"
Brum (2000)	"tudo aquilo que estimula positivamente os sentidos dos funcionários e permite que a empresa estabeleça com eles relacionamentos saudáveis, duradouros e, sobretudo, produtivos" (p.23)
Cerqueira (1994)	"composto por processos, que tem como propósito fortalecer a cultura do comprometimento organizacional e melhorar a comunicação entre colaboradores e organização."
Fernandes, Lebarcky e Ferreira (2011)	"tem como propósito a valorização e o desenvolvimento dos clientes internos da organização, isto é, dos seus colaboradores, tal permite desenvolver o comprometimento, o empoderamento e a satisfação dos colaboradores."
Berry e Parasuraman (1991)	"O marketing interno é um esforço/ a estratégia/ uma filosofia envolvendo a coordenação de todos os recursos internos, para atrair, desenvolver, motivar e reter funcionários considerados como sendo clientes internos, por meio do uso de ferramentas específicas de marketing para “vender” uma imagem positiva da organização tanto internamente quanto externamente, a fim de alcançar as metas organizacionais propostas e para implementar estratégias” (p.151)

Pelo exposto, entre as várias definições supramencionadas, o endomarketing<sup>1</sup> pode ser entendido como conjunto de ações de marketing direcionadas para o público interno da organização, que permitem a criação da sua imagem, de forma consolidada, e que solidifica a cultura organizacional, através da convergência de objetivos (Bekin, 2004; Brum, 2000; Delgado, 2015; Reis et al., 2018). Assim, o endomarketing surge como uma ferramenta que apresenta uma nova abordagem do mercado e da estrutura organizacional, e permite estabelecer um clima organizacional adequado e uma valorização dos colaboradores, atingindo, desta forma, uma maior produtividade (Backes, 2019; Cruz & Silva, 2020; Gil, 2018; Martins, Kniess, & Rocha, 2015; Severo et al., 2019). Neste sentido, é necessário que os colaboradores se sintam comprometidos com a organização para que possam agir de forma pró-ativa, constituindo-se como uma vantagem competitiva para a organização (Oliveira et al., 2016; Simonassi & Silva, 2015; Pacheco, 2017; Torres, 2014).

Vários autores que estudaram o endomarketing (e.g., Berry & Parasuraman, 1991; George & Grönroos, 1989; George, 1990; Joseph, 1996; Kotler, 1991) defenderam a existência de interdependências entre este conceito e a gestão de recursos humanos. Autores como Grönroos (1990) e Tsai e Tang (2008) exprimem que o marketing interno é complementar à gestão de recursos humanos e, posteriormente, alguns autores (Ahmed & Rafiq, 1995; Berry & Parasuraman, 1991; Lubbe, 2013) defenderam que o endomarketing inclui algumas funções que, tradicionalmente, são consideradas da responsabilidade da gestão de recursos humanos, tais como o recrutamento, a comunicação interna e a formação dos colaboradores (Ahmed & Rafiq, 1995; Berry & Parasuraman, 1991; Lubbe, 2013). Assim sendo, Gounaris, Vassilikopoulou e Chatzipanagiotou (2010) argumentam a favor da necessidade de integrar as funções do endomarketing com a gestão de recursos humanos, considerando que esta abordagem permitirá à organização melhorar a gama de recursos, como o recrutamento, a motivação e a formação, agregando valor para o cliente externo.

Neste sentido, o estudo do endomarketing torna-se relevante no âmbito da gestão estratégica de recursos humanos, uma vez que este pode ser visto como uma ferramenta estratégica para a organização, na medida em que auxilia o processo de comunicação interna, estabelecendo uma relação direta entre a empresa e o colaborador, obtendo, assim, um maior

---

<sup>1</sup> Autores como Pacheco (2017), Rosado (2019) e Silveira e Tófani (2007) estabelecem uma distinção entre o endomarketing e o marketing interno. Para estes autores, o marketing interno foca-se no cliente interno com o objetivo de atingir lucro, enquanto o endomarketing, apesar de também se focar no cliente interno, visa apenas a sua satisfação, motivação e o compromisso, desconsiderando o lucro obtido. Contudo, neste trabalho, ambos os conceitos serão tratados de forma indiferenciada à semelhança de vários autores (e.g., Brum, 2010; Boone & Kurtz, 1998; Cavagnoli & Maino, 2010; Dalpiaz, 2002).

comprometimento do mesmo (Fortuna, 2018; Oliveira et al., 2016; Rohod, 2021). O endomarketing pode, também, ser visto como uma ferramenta de atração e retenção de talentos, já que, através das suas ações, permite comprometer os colaboradores com a organização, desenvolvendo um sentimento de pertença organizacional. Apesar de o endomarketing ser considerado como um elemento estratégico para obter vantagem competitiva, a visão de alguns gestores ainda está focada no bem-estar do cliente externo e no lucro, em vez de se focar no cliente interno, pelo que nem sempre este é aplicado (Backes, 2019).

As ações de endomarketing são atividades voltadas para a integração do público interno, tendo como foco o seu bem-estar, injetando uma dose de motivação e confiança no trabalho desenvolvido, ou seja, o endomarketing funciona como uma ferramenta que permite que os colaboradores saibam a importância que têm para o sucesso organizacional, desempenhando, assim, o seu papel com eficiência (Berry, 1981; Brum, 2010; Kotler et al., 1998; Lima & Melo, 2018; Nickels & Wood, 1999; Wieseke, Ahearne, & Lam, 2009). Para a concretização das ações do endomarketing, é necessário que a organização se muna de instrumentos adequados para que estas sejam aplicadas com eficácia.

Desta forma, os principais objetivos do endomarketing são a preservação de um clima ideal de valorização e reconhecimento dos colaboradores; a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com a consequente redução de custos; o estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações que possam afetar o sistema organizacional; a melhoria do relacionamento interpessoal; o estabelecimento da administração participativa; e a implementação de ações de gestão preventivas (Backes, 2019). Os objetivos do endomarketing são, ainda, garantir que os colaboradores tenham à sua disposição todas as informações necessárias para tomar as melhores decisões, alinhadas com o posicionamento e os objetivos organizacionais; garantir a adaptação constante da organização às mudanças no mercado onde atua, para manter a competitividade e preservar a sua ideologia; e favorecer uma relação entre a organização e os seus colaboradores mais duradoura e benéfica para ambas as partes, o que promove a diminuição da rotatividade (Barth & Negri, 2012; Paz, 2013). O endomarketing facilita, ainda, a difusão da cultura organizacional, de forma homogênea, ou seja, independentemente dos níveis hierárquicos em que os colaboradores se encontram, a mensagem será percebida de igual forma. Pelo exposto, percebemos que o endomarketing é um processo holístico e interativo, que traz como resultados a motivação, o comprometimento e o aumento da produtividade, que, consequentemente, se traduzirá num aumento da qualidade dos produtos e serviços oferecidos (Reis et al., 2018). Com efeito, a aplicação do endomarketing, no ambiente empresarial, poderá trazer benefícios tanto à organização como ao colaborador: a

organização será favorecida, já que a sua cultura será reforçada e haverá uma congruência de objetivos organizacionais; e o colaborador irá beneficiar de um maior nível de empoderamento, motivação, valorização e satisfação (Fernandes, Lebarcky & Ferreira, 2011).

## **AVALIAÇÃO DO ENDOMARKETING**

O Modelo de Gestão do Marketing Interno, desenvolvido por Maria Bohnenberger (2006), permite analisar o endomarketing, em quatro dimensões: o Desenvolvimento, Contratação e Retenção de Colaboradores, a Adequação ao Trabalho e Comunicação Interna. A dimensão do Desenvolvimento é apontada por vários autores (Farias, 2010; Grönroos, 1990; Kotler, 1998; Narteh & Odoom, 2015; Rafiq et al., 1993) como uma das principais atividades do endomarketing. Esta dimensão diz respeito às atividades do endomarketing, da responsabilidade dos recursos humanos, que promovem o crescimento profissional, dando as ferramentas e formação necessária para uma melhor tomada de decisão e uma maior capacidade de execução das suas tarefas (Grönroos, 1990); a Adequação para o trabalho refere-se à adequação do colaborador à função que desempenha, para que se sinta motivado e traga, assim, uma maior produtividade e sucesso organizacional (Bohnenberger, 2006); a Comunicação Interna compreende quatro atividades específicas, a saber: (1) a difusão de objetivos e metas da organização (Grönroos, 1990; Lings & Greenley, 2005); (2) os resultados alcançados e a situação da organização (Lings & Greenley, 2005); (3) os valores e cultura da organização (Lings & Greenley, 2005; Rafiq et al., 1993), que podem ser transmitidos de diferentes maneiras e são parte do processo de reconhecimento dos funcionários como clientes; e (4) mudanças organizacionais (Lings & Greenley, 2005); e a Contratação e retenção de colaboradores refere-se ao processo adequado de recrutamento e seleção dos colaboradores, para que estes se sintam integrados e dispostos a obter resultados positivos (Bohnenberger, 2006; Hito, 2020).

### **2. Comunicação Interna Organizacional**

A palavra comunicação teve origem no latim *Communicare*, que significa partilhar ou participar de algo, ou seja, comunicar consiste numa troca de informações entre o recetor e o emissor (Bahia, 1995). No contexto organizacional, comunicar, de forma eficaz, pode ser essencial para criar relacionamentos interpessoais, estimular a produtividade e alcançar, de forma conjunta, os objetivos organizacionais.

A comunicação interna<sup>2</sup> permite que exista uma compatibilização entre os objetivos individuais dos colaboradores e os objetivos organizacionais (Santos, 2015). Assim, é fundamental que haja uma coerência entre a comunicação interna e externa, para que os colaboradores estejam informados sobre os fatores que influenciam o meio externo e interno e, com isso, possam criar um plano de comunicação estratégico que auxilie o alcance de objetivos organizacionais (Devesa, 2017).

Com efeito, é perceptível que a comunicação interna presente nas organizações se tornou um diferencial no mercado, na medida em que, com uma comunicação interna eficaz, os colaboradores tornam-se aliados da organização e contribuem para a melhoria da imagem da empresa. A comunicação interna revelou-se essencial para a eficácia e eficiência organizacional, sendo que a eficácia é caracterizada pela capacidade de o colaborador produzir resultados e a eficiência é a capacidade que os processos têm de produzir resultados (Ribeiro, 2008). O papel da comunicação consiste, assim, em comprometer os colaboradores no seu ambiente de trabalho e torná-lo parte integrante do sucesso organizacional, já que a interação com os colaboradores potencia o desenvolvimento de ações que permitem atingir vantagem competitiva no mercado onde atuam (Bueno, 2010; Leal et al., 2019; Terrão, 2013).

Assim sendo, a comunicação interna, segundo Kunsch (2003, p. 154), é um instrumento estratégico que permite a compatibilização de objetivos pessoais e organizacionais, através do diálogo e da participação dos colaboradores em todos os níveis (Lima & Melo, 2018; Vieira, 2021). É parte integrante dos processos comunicativos realizados no interior da organização e é utilizada para garantir estabilidade e coerência na concretização dos objetivos e metas da organização, transmitindo os valores, visão e missão da organização (Fortuna, 2018). A comunicação interna procura fornecer transparência e consistência nos objetivos organizacionais entre o público interno e o externo, pelo que o investimento na melhoria da comunicação interna permite melhorar a qualidade do trabalho realizado e obter um desempenho superior por parte dos colaboradores na prossecução dos objetivos organizacionais (Cruz & Silva, 2020; Neto & Cruz, 2017). Além disso, a transparência na comunicação interna irá promover uma relação de

---

<sup>2</sup> A comunicação é um processo organizacional dinâmico e contínuo através do qual a informação é trocada. Segundo Deetz (2010), a comunicação é “uma ferramenta das atividades organizacionais”, quando alinhada com a estratégia da empresa, permite propagar os valores, missão e visão da organização, fomentando o desenvolvimento macro e global (Costa & Oliveira, 2020; Cruz & Silva, 2020). A comunicação organizacional pode ser dividida em dois subdomínios: a comunicação externa (responsável pelo público externo), que engloba a comunicação institucional e mercadológica, e a comunicação interna (dirigida ao público interno), que engloba a interna e a administrativa (Devesa, 2016).

confiança e pertença entre os colaboradores e a organização, desenvolvendo, dessa forma, um vínculo de compromisso com a mesma. (Neto & Cruz, 2017).

Desta forma, o principal objetivo da comunicação interna é desenvolver um clima organizacional positivo, propício ao alcance das metas da organização, através do envolvimento dos colaboradores com participação ativa em todas as tomadas de decisão (Santos, 2015; Simões et al., 2016). Com efeito, a comunicação interna desenvolve um clima organizacional favorável e traduz uma maior credibilidade perante os clientes externos, já que permite obter maior transparência, flexibilidade, criatividade e inovação (Freitas & Lippmann, 2021). Planejar a implementação da comunicação interna nas organizações pode evitar a ausência destes fatores, através da criação de estratégias que fomentem um relacionamento saudável entre colaborador e organização, transmitindo a informação, de forma adequada (Alves, 2017; Devesa, 2017; Feio, 2020). Em suma, a comunicação interna é um mecanismo organizacional que possibilita a coordenação, a integração das várias áreas de negócio e o alinhamento dos objetivos individuais dos colaboradores com os objetivos organizacionais (Sousa & Mendes, 2006; Xavier, Camacho & Ferreira, 2011; Verčičca, Verčičc, & Sriramesh, 2012). Os principais benefícios da comunicação interna presente no ambiente organizacional são a redução de resistências, a diminuição de conflitos e, conseqüentemente, uma maior qualidade dos produtos e serviços prestados, o que sugere uma relação positiva entre a comunicação interna e a eficácia organizacional (Dickson, Rainey, & Hargie, 2003; Hargie & Tourish, 1993; Quinn & Hargie, 2004; Robson & Tourish, 2005).

Os instrumentos de comunicação interna são meios de comunicação que permitem estabelecer informação, através de instrumentos escritos, orais, audiovisuais, construção de acontecimentos e novas tecnologias de informação. Podemos observar na tabela 2 alguns exemplos de cada tipo de instrumento. Estes instrumentos funcionam como elos de ligação entre os colaboradores e a organização. Muitas vezes, os instrumentos de endomarketing e de comunicação interna coincidem, porque, apesar de terem propósitos distintos, utilizam os mesmos meios para atingir os seus objetivos. Atualmente, existe uma clara preferência pela utilização dos meios de comunicação digitais em detrimento dos meios tradicionais, como os outdoors e o merchandising (Simões et al., 2016).

**Tabela 2 | Instrumentos de Comunicação Interna**

<b>INSTRUMENTO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Jornal interno	Ajuda a divulgar informações relevantes aos colaboradores, como as campanhas dirigidas aos mesmos, as datas festivas e outros. Este tipo de comunicação valoriza o colaborador que recebe prémios pelo seu desempenho ou pelo alcance de objetivos pessoais ou organizacionais.
Cartazes motivacionais e informativos	Servem para, através da memória visual, abordar temas mais sensíveis, tais como os objetivos a serem atingidos, os conceitos de assiduidade, competitividade e qualidade de forma mais descontraída.
Painéis	Vende a imagem da empresa, não só aos colaboradores como às suas famílias. Estes painéis podem ser referentes ao passado (onde a informação exibe o histórico da organização), ao presente e ao futuro, onde são exibidas as perspetivas de futuro para a organização.
Datas festivas e aniversários dos colaboradores	Todos os instrumentos, como o jornal interno, devem usados para divulgar datas comemorativas.
Canais diretos entre direção e colaboradores	Diminuem a distância do contacto entre direção e colaboradores, através de reuniões-relâmpago, reuniões de liderança compartilhada (envolve todos os níveis hierárquicos para a discussão de diferentes assuntos).
Vídeos informativos e motivacionais	Disseminam a cultura organizacional.
Valorização de colaboradores	Atribuição de vários tipos de recompensas de forma a evidenciar o mérito dos colaboradores e a valorizá-los.
<i>E-mail</i>	Facilita a comunicação entre a organização e os colaboradores.
Intranet	Facilita o acesso a várias informações referentes à organização, tornando possível a troca de conhecimentos profissionais e pessoais, aproximando as pessoas.

Para obter a coesão das partes integrantes da organização, a comunicação interna funciona como um mecanismo que permite aumentar a motivação e a produtividade, através da integração dos colaboradores e da partilha da visão organizacional. Assim, a comunicação interna traduz-se num instrumento estratégico para o sucesso organizacional que gera resultados positivos, tanto a nível interno (promovendo um bom ambiente para os colaboradores desempenharem a sua função), como a nível externo (transmitindo uma boa imagem da organização) (Martins, Kniess,

& Rocha, 2015). Com efeito, a comunicação interna e a gestão de recursos humanos têm objetivos em comum, tais como a integrar os diferentes níveis hierárquicos da organização, motivar, capacitar, valorizar o público interno e otimizar a produtividade, ou seja, o objetivo de ambos os conceitos é o bem-estar dos colaboradores (Dantas, 2012; Fuentes, 2011; Nantes, 2015). É evidente a interdependência entre a comunicação interna e a gestão de recursos humanos, que, em conjunto, conseguem desenvolver melhores condições de trabalho e implementar melhores políticas de integração, motivação e comprometimento (Ruão, 1999).

## **AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA**

Considerando que diagnosticar a satisfação da comunicação interna é um barômetro essencial para avaliar a robustez da comunicação interna, a nível organizacional, Downs e Hazen (1977) desenvolveram um questionário da satisfação da comunicação, em que se propõem analisar a multidimensionalidade do conceito, através das oito componentes que o compõem: (i) clima comunicacional, (ii) integração organizacional, (iii) feedback, (iv) comunicação horizontal, (v) informação organizacional, (vi) comunicação com supervisor, (vii) qualidade dos meios de comunicação e (viii) relação com os subordinados. Neste estudo, será utilizado uma adaptação realizada por Belo (2006) e Titoce (2012), composto apenas por sete dimensões (excluindo a relação com os subordinados).

Este questionário, desde a sua criação, tem sido utilizado por diferentes autores e em diferentes contextos, pela validade das suas dimensões e pelas suas ótimas qualidades psicométricas. Considerado como “(...) um instrumento capaz de avaliar a comunicação interna de maneira extremamente satisfatória, entre outras razões, pelo facto de englobar um conjunto de fatores chave presentes na comunicação organizacional” (Titoce, 2012, p.46), este questionário tornou-se uma referência para analisar esta temática.

A dimensão do Clima Comunicacional diz respeito à qualidade do ambiente de trabalho percebida pelos diferentes colaboradores. Os itens desta secção avaliam a percepção dos colaboradores relativamente à comunicação (Titoce, 2012). A dimensão da Integração Organizacional corresponde à avaliação da integração feita aos novos colaboradores nas diferentes funções da organização, bem como à transmissão de informações relevantes acerca dos acontecimentos atuais da organização (Silveira, 2009; Titoce, 2012). Por sua vez, a dimensão do Feedback refere-se à transmissão de informações e contém questões que procuram perceber o nível de compreensão dos superiores hierárquicos relativamente aos problemas que surgem no trabalho e o modo como os critérios de avaliação afetam os colaboradores da instituição (Titoce, 2012; Ferreira, Neves & Caetano, 2001). A dimensão da Comunicação Horizontal envolve a comunicação realizada entre os colaboradores dos mesmos níveis hierárquicos. A dimensão da

Informação Organizacional refere-se à informação divulgada sobre a instituição, os seus objetivos, valores e missão, incluindo, também, as informações relativas a eventos externos, como as políticas de saúde, que possam ter impacto na organização (Titoce, 2012). A dimensão da Comunicação com o Supervisor corresponde à comunicação efetuada nos sentidos ascendente e descendente da organização, procurando avaliar a relação de abertura e o grau de disponibilidade dos gestores em relação aos colaboradores (Titoce, 2012). A última dimensão, Qualidade dos Meios de Comunicação, contempla os diferentes canais e/ou meios utilizados na promoção e transmissão de informação. Os itens desta dimensão procuram conhecer a utilidade e clareza dessas fontes de informação, a pertinência dos canais utilizados e a quantidade de informações fornecida (Titoce, 2012).

Como a Comunicação Interna foi tomada como um construto principal nesta dissertação. Assim, torna-se relevante avaliar, de forma independente, as sete dimensões da comunicação interna, permitindo-nos obter uma avaliação mais ampla deste construto. Apesar da escala do marketing interno conter uma dimensão relativa à Comunicação Interna, consideramos que esta dimensão está subdesenvolvida, uma vez que não contempla todas as vertentes da comunicação interna.

### **3. Comprometimento Organizacional**

Os estudos sobre o comprometimento organizacional não são recentes, tiveram início na metade da década de 70 e, durante os anos 80, cresceram significativamente, uma vez que as organizações se apercebiam que os colaboradores mais comprometidos com a organização alcançavam com maior eficácia e produtividade os objetivos organizacionais (Arraes et al., 2017). Contudo, o processo de globalização permitiu às organizações identificarem a relutância dos indivíduos face às mudanças organizacionais, no que se refere, por exemplo, à sua adaptação às diferentes competências necessárias no mundo organizacional atual e no comprometimento com a organização, já que a globalização trouxe mais alternativas corporativas. Com efeito, refere-se que o comprometimento é uma construção multifacetada, com o intuito de explicar melhor os comportamentos individuais em determinados contextos organizacionais (Cardozo et al., 2017).

Inicialmente, o conceito comprometimento, entendido como “vestir a camisola” (Arraes et al., 2017) estava dividido entre uma perspetiva atitudinal e outra comportamental. O comprometimento atitudinal diz respeito à relação estabelecida entre os colaboradores e a organização, pelo contrário o comprometimento comportamental reflete o processo em que o colaborador estaria preso à organização. Desta forma, o conceito de comprometimento foi

ampliado, sendo entendido como um estado psicológico que pode representar uma necessidade ou uma obrigação para fins de permanência na organização (Oliveira & Honório, 2020).

De acordo com Nascimento (2012), os resultados positivos para a organização resultam de elevados níveis de comprometimento. Com efeito, o conceito de comprometimento organizacional é definido como contrato psicológico entre o indivíduo e a organização, adotando como seus os valores e objetivos da mesma (La Falce et al., 2019; Lima, 2017; Lírio et al., 2018; Oliveira & Honório, 2020; Silva, 2020; Silva et al., 2020). Posto isto, pode dizer-se que o comprometimento organizacional é um estado emocional que reflete o esforço genuíno por parte do colaborador no seu papel profissional para ir ao encontro aos objetivos organizacionais e, conseqüentemente, atingir o sucesso da organização (Balsan et al., 2017; Silva et al., 2020; Lizote et al., 2017; Pacheco, 2017). Assim, o compromisso do indivíduo com a organização é um comportamento fundamental, de forma a proporcionar a redução da intenção do mesmo abandonar a empresa e ingressar noutra (*turnover*) e atingir uma menor taxa de absentismo, já que este tem sido associado ao aumento da produtividade, o que demonstra a importância do comprometimento para a eficácia organizacional (Lin et al., 2016; Macey, Schneider, Barbera, & Young, 2009; Neto & Cruz, 2017; Schneider, Yost, Kropp, Kind, & Lam, 2018; Young et al., 2018; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009). Contudo, o comprometimento organizacional como fator isolado não vai garantir o sucesso das organizações e o alcance dos objetivos organizacionais, pelo que este deve ser combinado com outros fatores para que tal aconteça (Paulino et al., 2011).

Inicialmente, O'Reilly e Chatman (1991) apresentaram o comprometimento através da combinação de três elementos: obediência, identificação e internalização. O elemento obediência (instrumental) está presente quando os indivíduos adotam comportamentos específicos com o propósito de obter recompensas e evitar punições (Bastos, Brandão, & Pinho, 1997; Rodriguez, Franco, & Santos, 2006). O elemento de identificação diz respeito ao desenvolvimento de uma relação entre o colaborador e a organização, potenciando um sentimento de orgulho e pertença (Bastos, Brandão, & Pinho, 1997; Meyer & Herscovitch, 2002; Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008). O elemento de internalização acontece quando o indivíduo adota comportamentos benéficos para a organização, refletindo uma congruência entre os objetivos individuais e organizacionais (Rodriguez, Franco, & Santos, 2006).

Contudo, surge o “Modelo dos Três Componentes do Comprometimento Organizacional”, que apresenta o comprometimento organizacional como um conceito multidimensional, já que contempla as componentes afetiva, calculativo e normativa, modelo este

que reúne mais consenso (Cardozo et al., 2017; Silva, 2020). O comprometimento organizacional afetivo observa-se quando o colaborador se identifica com os valores e a filosofia de negócio da organização, declarando um apego psicológico do mesmo com a organização; o calculativo/instrumental é elucidado através da relação transacional entre o investimento pessoal do colaborador e a organização, de forma a obter um determinado retorno, demonstrando, assim, uma preocupação face às consequências que podem surgir com a sua saída da organização; e o normativo é expresso pela obrigação de um bom desempenho, pressupondo o alcance de objetivos, através do cumprimento de regras, como forma de retribuir o investimento feito no colaborador pela organização. Pelo exposto, percebemos que as dimensões instrumental e normativa são distintas da afetiva, no entanto, apesar das componentes serem independentes, apresentam interdependência e podem ocorrer em simultâneo em diferentes graus (Abreu-Cruz et al., 2019; Arraes et al., 2017; Balsan et al., 2017; Bandeira, Marques, & Veiga, 2000; Silva et al., 2020; Jena et al., 2017; Oliveira & Honório, 2020; La Falce et al., 2019; Lizote et al., 2017; Müller et al., 2005; Neto & Cruz, 2017; Oliveira, 2019; Silva, 2020; Stecca et al., 2017; Tatim et al., 2019).

Segundo os autores Mowday, Porter e Steers (1982), existem 4 grandes conjuntos de antecedentes do comprometimento organizacional: características pessoais, características do trabalho, relação com o supervisor e experiências no trabalho. As características pessoais referem-se à idade, género, habilitações literárias, número de dependentes, ética no trabalho e função exercida, de acordo com as competências do colaborador. As características de trabalho dizem respeito à construção das linhas hierárquicas e à partilha das políticas e procedimentos organizacionais, bem como das características da organização, regras, estratégia de recursos humanos e práticas de recrutamento e seleção (Rodríguez, Franco, & Santos, 2006). A relação com o supervisor refere-se à definição das linhas hierárquicas e à valorização do contributo organizacional do colaborador (Mowday, Porter & Steers, 1982). A experiência profissional enuncia a satisfação das necessidades do colaborador, a congruência dos seus valores com a organização, as oportunidades de carreira, a autonomia, a realização profissional e o ambiente de trabalho favorável. Todos os antecedentes supramencionados referem-se à componente afetiva do comprometimento organizacional. Os antecedentes do comprometimento calculativo são o contrato psicológico, as garantias de segurança no trabalho e as compensações, ou seja, todos os fatores que envolvam custos, como por exemplo a perda de tempo de serviço ou a perda de benefícios por abandonar a organização (Meyer & Allen, 1991; Rodríguez, Franco, & Santos, 2006). No que diz respeito ao comprometimento normativo, os antecedentes correspondem a atividades desenvolvidas pela organização, experiências positivas e formação (Rodríguez, Franco, & Santos, 2006).

Com efeito, concluímos que os principais antecedentes do comprometimento organizacional são as relações estabelecidas de forma transparente, a preocupação com o bem-estar do trabalhador, a percepção da importância da sua contribuição, o reconhecimento e compensações, a percepção de justiça, a comunicação do líder, a identificação com a tarefa, a liderança participativa, a baixa ambiguidade de papéis, a inexistência de conflitos de papéis e a ausência de sobrecarga de tarefas (Borges-Andrade, 1994; Saks, 2006). Assim, é perceptível que tanto as características individuais como sociais são relevantes para o desenvolvimento da dimensão comportamental do comprometimento (Borges-Andrade, 1994).

Estudos realizados demonstram que o comprometimento se relaciona, de forma negativa, com a rotatividade (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005) e o absentismo (Farrell & Stamm, 1988) e, positivamente, com a satisfação no trabalho (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005), a motivação (Mathieu & Zajac, 1990) e comportamentos de cidadania organizacional (Riketta, 2002). Além disso, estudos de pesquisa forneceram evidências de uma correlação positiva entre o comprometimento organizacional e o desempenho no trabalho (por exemplo, Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989). Neste sentido, importa salientar as consequências do comprometimento organizacional, que se traduzem num melhor desempenho (Meyer & Allen, 1991; Wiener & Vardi, 1990), na baixa rotatividade (Medeiros, et. al., 2003), na diminuição do turnover (Cotton & Tuttle, 1986; Meyer & Allen, 1991), na pouca procura de alternativas de emprego, em melhores avaliações de desempenho, numa maior pontualidade e numa maior produtividade (Borges-Andrade, 1994). As consequências inerentes ao comprometimento organizacional dizem respeito à influência do comprometimento do colaborador no desempenho individual (entusiasmo, excelência, satisfação, devoção, etc.) e no desempenho organizacional (produtividade, lucratividade, cliente, lealdade, etc.) (Sun & Bunchapattanasakda, 2019).

## **AVALIAÇÃO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

O Questionário do Comprometimento Organizacional (QCO) foi criado por Meyer e Allen (1997) e adaptado para o contexto português por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). Este questionário é multidimensional e subdivide-se nas 3 componentes que caracterizam o comprometimento organizacional: subescala do Comprometimento afetivo (seis itens), subescala de Comprometimento calculativo (sete itens) e subescala do Comprometimento normativo (seis itens), composto por 19 itens no total.

O comprometimento organizacional afetivo observa-se quando o colaborador se identifica com os valores e a filosofia de negócio da organização, declarando um apego

psicológico do mesmo com a organização; o calculativo/instrumental é elucidado através da relação transacional entre o investimento pessoal do funcionário e a organização de forma a obter um determinado retorno, demonstrando, assim, uma preocupação nas consequências que podem surgir com a sua saída da organização; e o normativo é expresso pela obrigação de um bom desempenho, pressupondo o alcance de objetivos através do cumprimento de regras, como forma de retribuir o investimento feito no colaborador pela organização. Pelo exposto, percebemos que as dimensões instrumental e normativa são distintas da afetiva, no entanto apesar das componentes serem independentes, apresentam interdependência e podem ocorrer em simultâneo em diferentes graus (Abreu-Cruz et al., 2019; Arraes et al., 2017; Balsan et al., 2017; Bandeira, Marques, & Veiga, 2000; Jena et al., 2017; La Falce et al., 2019; Lizote et al., 2017; Müller et al., 2005; Neto & Cruz, 2017; Oliveira, 2019; Oliveira & Honório, 2020; Silva et al., 2020; Stecca et al., 2017; Tatim et al., 2019).

#### **4. Endomarketing e a Comunicação Interna**

Segundo Zenone (2011), os gestores de recursos humanos devem reconhecer a comunicação interna como uma estratégia e encarar a comunicação como algo fundamental para o sucesso organizacional, de forma a criar um sentimento de satisfação juntos dos colaboradores, provocado pelo seu envolvimento na tomada de decisão. Além disso, o modo como os colaboradores percebem a organização reflete-se no atendimento ao cliente externo, pelo que uma comunicação eficaz é um grande pilar do endomarketing, para que a cultura organizacional seja difundida, de forma equitativa (José & Rosa, 2012).

De acordo com Lima e Melo (2018), a comunicação interna não é sinónimo de endomarketing, mas parte integrante, ou seja, complementam-se, na medida em que ambos têm como foco principal o ambiente interno e o relacionamento com os colaboradores. Contudo, apesar do endomarketing ser um conceito mais amplo que a comunicação interna, é impossível falar de endomarketing sem citar a comunicação interna, já que o endomarketing não comunica apenas informações, cria mecanismos para motivar e envolver o público interno, amenizando a falta de informação existente (Backes, 2019; Rohod, 2021). A comunicação interna procura estabelecer diálogo com os colaboradores, através dos principais canais de comunicação, enquanto o endomarketing utiliza estratégias de marketing para reforçar o posicionamento da organização entre os colaboradores, para que estes se sintam motivados e comprometidos com a mesma (Ochoa, 2014). Desta forma, é evidente a importância da comunicação interna para o desenvolvimento das ações do endomarketing (Delgado, 2015). As ações de comunicação interna permitem comunicar, de forma coesa, com os colaboradores, o que permite atingir um entendimento e um clima organizacional favorável, ou seja, o endomarketing passa a ser um

mecanismo para melhorar a comunicação interna, a motivação dos colaboradores e o relacionamento interpessoal (Oliveira et al., 2016). Nesse sentido, o endomarketing auxilia a organização na eliminação de más práticas, conflitos e insatisfações, através da promoção dos valores da organização, o que potencia um ambiente de trabalho propício a bons resultados empresariais (Pacheco, 2017). Neste sentido, a criação de um canal de comunicação interna é fundamental para que haja uma centralização da informação corporativa, evidenciando clareza acerca dos acontecimentos e mudanças no interior da organização, o que permite mostrar aos colaboradores que são parte integrante da mesma (Gil, 2018).

Segundo Cerqueira (2005, p. 52), o endomarketing melhora a comunicação, os relacionamentos interpessoais e estabelece uma base motivacional para o comportamento entre as pessoas e entre as pessoas e o sistema organizacional. Desta forma, o endomarketing, aliado à comunicação interna, permite desenvolver uma consciência organizacional, dentro de um clima organizacional positivo, fortalecendo o valor de mercado da organização (Freire et al., 2016). Consistente com a literatura revista, espera-se uma relação positiva significativa do endomarketing no desenvolvimento da comunicação interna organizacional, tal como propomos na primeira hipótese:

*H1: O Endomarketing tem uma relação positiva na Comunicação Interna*

## **5. Endomarketing e o Comprometimento Organizacional**

Bekin (1995, p. 68) afirma que "todo processo de motivação forma uma sequência constituída pelas seguintes etapas: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento.". Todas as etapas citadas por Bekin (1995) contribuem não só para o maior comprometimento dos colaboradores e o aumento de produtividade, como também para o crescimento pessoal de cada indivíduo. Desta forma, obtém-se o maior comprometimento de cada indivíduo com a organização, que é, também, um dos objetivos do endomarketing. Quando comprometido com a empresa, o colaborador procura aprender novos processos em prol da organização e contribuir para o melhor funcionamento do ambiente laboral (Silva & Lira, 2014). Assim, é evidente a relação entre o endomarketing e o comprometimento organizacional, na medida em que, quanto mais satisfeito estiver o colaborador com as políticas da empresa, mais envolvido vai estar no desempenho da sua função. Neste sentido, o comprometimento organizacional deve ser tido em consideração pelas organizações para que os colaboradores sejam os primeiros aliados da organização. Desta forma, o endomarketing melhora o comprometimento

do público interno e isso cria valor para a organização, permitindo criar um diferencial competitivo perante a concorrência (Pacheco, 2017)

Um estudo realizado por Sunny, Jun, e Lee (2016) na indústria de casinos propôs-se analisar os efeitos da responsabilidade social corporativa e do marketing interno no comprometimento organizacional dos colaboradores e nas suas intenções de rotatividade. A amostra era constituída por 310 colaboradores do casino. Para a análise de dados, foi desenvolvido um questionário a partir da revisão de literatura acerca de Responsabilidade Social Corporativa (Carroll, 1979; Lee et al., 2015), marketing interno (Back et al., 2011; Clampitt & Downs, 1993; Conduit & Mavondo, 2001; Foreman & Money, 1998; Jaworski & Kohli, 1993; Kim et al., 2001; Lux et al., 1996), comprometimento organizacional (Meyer et al., 1993; Jaworski & Kohli, 1993) e intenções de rotatividade (Newman et al., 2011).

Os resultados desta investigação evidenciaram uma relação positiva entre a responsabilidade social corporativa e do marketing interno com o comprometimento organizacional dos colaboradores, o que, por sua vez, reduziu as intenções de rotatividade na indústria dos casinos. Além disso, o resultado indica um efeito positivo do endomarketing no comprometimento organizacional, o que corrobora achados de estudos anteriores (por exemplo, Ajay & Sabir, 2009; George, 2009; Hogg, 1996; Tansuhaj et al., 1991). Estes resultados foram consistentes com outros estudos que mostraram o papel do comprometimento organizacional dos colaboradores na redução de suas intenções de rotatividade (Kim et al., 2005; Mathieu & Zajac, 1990; O'Reilly et al., 1991; Tett & Meyer, 1993). Esta investigação evidencia que o endomarketing tem uma influência positiva no comprometimento organizacional e, consequentemente, na intenção de rotatividade.

Consistente com a literatura, tem sido reconhecida a importância do endomarketing no aumento do compromisso dos funcionários com as organizações (e.g., Conduit, Matanda, & Mavondo, 2014; Grönroos, 1990; Kotler, 1998; L. Berry & Parasuraman, 1992; Lee, Chen e Lee, 2015; Lings & Greenley, 2009; Pitt e Foreman, 1998; Shiu e Yu, 2010). Neste sentido, formulámos a Hipótese 2 de que o endomarketing se relaciona, positivamente, com o comprometimento organizacional:

*H2: O Endomarketing tem uma relação positiva no Comprometimento Organizacional*

## 6. Comunicação Interna e Comprometimento Organizacional

A relação entre a comunicação interna e comprometimento organizacional tem sido objeto de estudos na comunidade científica, que confirmam a relação positiva entre ambos, já que a comunicação interna permite desenvolver o comprometimento dos colaboradores, através do seu envolvimento na tomada de decisão. Analisando a comunicação interna como uma estratégia, Brum (2010, p. 41) define a comunicação interna como uma “(...) linha mestra que gere a entrada e saída da informação, possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais”.

De acordo com Bekin (2004, p.99), quanto mais extensiva for a comunicação interna desenvolvida, no contexto organizacional, mais naturalmente vai ser criado o envolvimento dos colaboradores, o que criará um maior comprometimento, alimentado pela motivação criada por um processo de comunicação coesa e consistente (Bekin, 2004, p. 99). Além disso, Brum (2010) enuncia que as organizações deveriam criar canais de comunicação abertos e diretos para que sejam desenvolvidas relações profissionais com clareza de regras e papéis, fortalecendo o relacionamento entre gestores e colaboradores, através da comunicação interna, que “ajuda a melhorar a satisfação no trabalho e a coordenação interfuncional” (Bekin, 2002, p. 51).

Varona (1996) realizou um estudo com o objetivo de analisar a relação existente entre a satisfação da comunicação interna e o comprometimento organizacional em três organizações distintas da Guatemala. Através dessa investigação, o autor conclui que não existe uma relação linear entre a comunicação interna e o comprometimento organizacional, devido aos diferentes fatores de comunicação e dimensões do comprometimento organizacional. Contudo, Varona (1996) defende que existe relação entre os dois construtos, embora não seja possível afirmar que a comunicação interna tenha uma influência positiva no comprometimento organizacional.

Além disso, Pereira, Fontenele e Sousa (2011), num estudo realizado na indústria do calçado, concluíram que a comunicação interna influencia o comprometimento organizacional, através da correlação de todas as suas variáveis. Esta investigação permitiu averiguar que a falta de investimento na comunicação interna, no contexto organizacional, promove uma ausência de comprometimento organizacional afetivo. Downs (1991) analisou a satisfação da comunicação e o comprometimento organizacional em duas empresas australianas e conclui que as dimensões que tinham impacto, de forma mais significativa, no comprometimento organizacional são a comunicação com o supervisor, o feedback pessoal e o clima organizacional.

Deste modo, a comunicação interna é vital para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações, porque estabelece relações com os colaboradores, através de procedimentos

participativos que aumentam o comprometimento dos mesmos, aumentando, conseqüentemente, a produtividade (Brum, 1994, p. 31). Assim, elaboramos a Hipótese 3 propondo que a comunicação interna desenvolve uma relação positiva com o comprometimento organizacional, que enunciamos em seguida:

*H3: A Comunicação Interna tem uma relação positiva no Comprometimento Organizacional*

## **7. Endomarketing, Comunicação Interna e Comprometimento Organizacional**

O endomarketing engloba um conjunto de processos e meios de comunicação direcionados para o público interno, com o objetivo de solidificar a cultura organizacional através da convergência de objetivos (Bekin, 2004; Brum, 2000; Delgado, 2015; Reis et al., 2018). Desta forma, o endomarketing pode ser visto como um instrumento que permite valorizar os colaboradores e estabelecer um clima organizacional adequado, através de uma nova abordagem da estrutura organizacional (Backes, 2019; Cruz & Silva, 2020; Gil, 2018; Martins, Kniess, & Rocha, 2015; Severo et al., 2019).

De acordo com Brum (2017, p.51), a comunicação interna é definida como “o momento em que a empresa entrega uma informação aos seus colaboradores, por meio dos canais internos ou do líder” e o endomarketing existe quando “uma empresa transforma essa informação em algo mais atrativo antes de o entregar ao colaborador, usando técnicas e estratégias de marketing, que depois veicula nos canais internos de comunicação, ou por meio de uma campanha” (Brum, 2017, p. 51). Assim sendo, percebemos que a comunicação interna assume um papel fundamental na promoção da organização, junto do cliente externo, e a sua ausência teria implicações na concretização das ações de endomarketing, pelo que é um instrumento necessário para a implementação das ações de endomarketing (Bekin, 2002). Neste sentido, é necessário que os colaboradores se sintam comprometidos com a organização para que possam agir de forma proativa, constituindo-se como uma vantagem competitiva para a organização (Oliveira et al., 2016; Simonassi & Silva, 2015; Pacheco, 2017; Torres, 2014).

Segundo Orfão (2011), o comprometimento “pode ser entendido como um forte vínculo do indivíduo com a organização, que o incita a dar algo de si, a sua energia e a sua lealdade para com a empresa” (Orfão, 2011, p. 27). A autora expõe que o comprometimento organizacional permite ao colaborador assumir um compromisso com a organização, pelo que a organização terá de permitir o seu envolvimento na tomada de decisão para que este seja fomentado (Grönroos, 2003). Com efeito, a comunicação interna é um fator canalizador do comprometimento dos colaboradores com a organização, pelo que se constitui como uma ferramenta essencial para

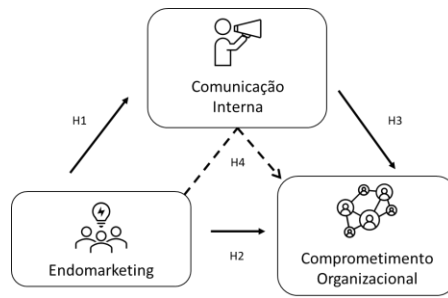
transmitir, ao cliente interno, a informação necessária acerca da sua importância na organização. Esta valorização permite ao colaborador desenvolver um sentimento de motivação e envolvimento (Bekin, 2002).

Desta forma, percebemos que as ferramentas do endomarketing supramencionadas permitem aprimorar a comunicação interna, as relações interpessoais e viabilizam uma base motivacional para o comprometimento dos colaboradores com a organização (Cerqueira, 2005). Com efeito, o comprometimento organizacional, potenciado pelos instrumentos do endomarketing e aliado à comunicação interna organizacional, permite obter serviços prestados pela organização com maior qualidade, o que se traduzira numa maior satisfação do cliente externo. Assim sendo, a implementação de práticas de endomarketing numa organização, através de uma comunicação interna consolidada, conduz a promoção do comprometimento organizacional dos colaboradores (Oliveira et al., 2016; Fortuna, 2018; Rohod, 2021). Pelo exposto, concluímos que a comunicação interna poderá ter um efeito mediador na relação entre o endomarketing e o comprometimento organizacional.

A comunicação interna procura estabelecer diálogo com os colaboradores através dos principais canais de comunicação, enquanto o endomarketing utiliza estratégias de marketing para reforçar o posicionamento da organização entre os colaboradores, para que estes se sintam motivados e comprometidos com a mesma (Ochoa, 2014). Partindo deste racional teórico, formulamos a Hipótese 4 de que a comunicação interna intercede, positivamente, na relação entre o endomarketing e o comprometimento organizacional:

*H4: A Comunicação interna medeia, positivamente, a relação entre o Endomarketing e o Comprometimento Organizacional*

Considerando a revisão de literatura que efetuámos acerca das relações entre os construtos em análise na presente dissertação e de acordo com as hipóteses apresentadas, foi concebido um modelo concetual que será o utilizado nesta investigação e cuja representação gráfica é apresentada na Figura 1. Este modelo concetual apresenta um modelo de mediação simples, devido à introdução de uma variável mediadora (comunicação interna) na relação entre o endomarketing e o comprometimento organizacional. Assim, o efeito deste modelo concetual é decomposto em dois efeitos: o efeito direto do endomarketing na comunicação interna e no comprometimento organizacional e o efeito indireto, que denuncia uma ligação entre o endomarketing e comprometimento organizacional estabelecida através da variável mediadora, a comunicação interna.



**Figura 1 | Modelo Concetual**

## **CAPÍTULO 2: Metodologia**

Este capítulo destina-se a apresentar os objetivos de investigação, a metodologia adotada para a realização dessa investigação, a amostra selecionada, bem como a sua caracterização e, ainda, os instrumentos empregues na recolha de dados e os procedimentos elegidos.

### **1. Objetivos da Investigação**

O objetivo principal da presente investigação é analisar a relação que o endomarketing e a comunicação interna podem ter com o comprometimento organizacional, assumindo que a comunicação interna poderá ter um papel mediador na relação entre o endomarketing e a comunicação interna. Definiram-se, ainda, como objetivos específicos: “Analisar a relação do endomarketing com a comunicação interna, no contexto organizacional”; “Analisar a relação do endomarketing com as dimensões do comprometimento organizacional”; “Analisar a relação existente entre a comunicação interna e o comprometimento organizacional”; “Analisar qual a dimensão do comprometimento organizacional mais influenciada pela comunicação interna” e “Analisar o efeito de mediação da comunicação interna na relação entre o endomarketing e o comprometimento organizacional”.

### **2. Desenho da Investigação**

O estudo quantitativo é um processo de recolha de dados observáveis e quantificáveis, baseado na observação de factos, acontecimentos e fenómenos objetivos, que existem independentemente do investigador (Freixo, 2011). Este estudo é predominantemente quantitativo e do tipo exploratório, ou seja, é uma “modalidade de pesquisa na qual variáveis predeterminadas são mensuradas e expressas numericamente. Os resultados também são analisados com o uso preponderante de métodos quantitativos (ex.: estatística)” (Appolinário, 2004, p. 155).

### **3. Participantes**

Os dados sociodemográficos são referentes às respostas de 136 participantes no questionário disponibilizado (N=136). O perfil dos participantes é constituído, essencialmente, por mulheres (69,10%), sendo que a nível de habilitações académicas inclui 44,90% de indivíduos com licenciatura e 27,90% com pós-graduação ou mestrado. A nível de antiguidade na organização, a amostra é composta, essencialmente, por indivíduos que estão na organização entre 1 a 10 anos (65,40%). A função desempenhada pelos inquiridos enquadra-se na área de administração, negócios e serviços, com 44,10% dos inquiridos com contrato sem termo e a

desempenhar a sua função em regime presencial, no último ano (52,90%). O resumo dos dados é apresentado na tabela 3.

**Tabela 3 | Dados Sociodemográficos**

<b>N= 136</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
<b>Gênero</b>		
Feminino	94	69,1
Masculino	42	30,9
<b>Idade</b>		
20-30	68	50
31-40	22	16,2
41-50	28	20,6
51-60	16	11,8
61-70	2	1,4
<b>Habilitações Literárias</b>		
3º Ciclo do Ensino Básico	3	2,2
Cursos Técnico ou Profissional	11	8,1
Doutoramento	1	0,7
Ensino Secundário	22	16,2
Licenciatura ou Bacharelato	61	44,9
Mestrado ou Pós-Graduação	38	27,9
<b>Função Desempenhada (área)</b>		
Administração, negócios e serviços	60	44,1
Análise e Desenvolvimento de Sistemas	3	2,2
Artes e Design	2	1,5
Ciências Biológicas e da Terra	1	0,7
Ciências Sociais e Humanas	20	14,7
Comunicação e Informação	12	8,8
Engenharia e Produção	28	20,6
Saúde e Bem-estar	10	7,4
<b>Antiguidade na Organização (em anos)</b>		
1-10	89	65,4
11-20	28	20,6
21-30	16	11,8
31-40	2	1,5
+ 40	1	0,7
<b>Vínculo Laboral - Tipo de Contrato</b>		

Contrato a termo certo	31	22,8
Contrato a termo incerto	12	8,8
Contrato de Prestação de Serviços	12	8,8
Contrato sem termo	81	59,6
<b>Modalidade de trabalho, no último ano</b>		
À Distância	12	8,8
Híbrido (Presencial e Distância)	52	38,3
Presencial	72	52,9

Analisando o perfil de respostas dos participantes relativos aos meios de comunicação utilizados pelas organizações, a maioria das organizações está presente no Facebook (86,9%) e no LinkedIn (70,1%). Os instrumentos utilizados pela organização para efetuar a comunicação com os seus colaboradores são, essencialmente, o email (92,7%) e a reunião com os colaboradores (59,1%), o que denota a clara preferência, por parte das organizações, em adotar os meios mais tradicionais. Na percepção dos inquiridos, as redes sociais corporativas (34,3%) seriam a ferramenta mais adequada para agilizar a divulgação de informação organizacional, o que pode denunciar a necessidade de as organizações modernizarem os seus meios de comunicação.

As vantagens percebidas pelos inquiridos acerca da utilização de ferramentas digitais na comunicação empresarial são, fundamentalmente, a facilidade de comunicação (92,7%) e a rapidez na tomada de decisão (47,4%). Contudo, as desvantagens associadas ao uso de ferramentas digitais são a diminuição da comunicação face a face (60,6%) e a possibilidade de ser contactado fora do horário de trabalho (43,1%).

Os dados obtidos estão presentes no anexo B.

#### **4. Procedimento adotado na Recolha de Dados**

Os questionários foram disponibilizados, no dia 7 de janeiro de 2022, na plataforma *Google Forms*, para quem estiver disponível para responder, através de um *link*. Os participantes tiveram acesso a este *link* através da partilha do mesmo na rede de contactos da investigadora. O questionário ficou disponível até dia 18 de abril de 2022, às 24:00. Antes de iniciar o questionário, houve uma breve explicação para esclarecer o objetivo da investigação, realçando a confidencialidade do seu conteúdo e respostas, cumprindo questões éticas através de ausência da identificação dos inquiridos.

## 5. Apresentação do Instrumento

Os instrumentos utilizados para a recolha de dados foram: (1) o **Questionário Sociodemográfico**, com finalidade de recolher informações para caracterizar a amostra, com as seguintes variáveis em estudo: sexo, faixa etária, habilitações literárias, função desempenhada, antiguidade na organização, tipo de contrato e modalidade de exercício de função; (2) o **Questionário do Comprometimento Organizacional (QCO)**, criado por Meyer e Allen (1997) e adaptado para o contexto português por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). Este questionário multidimensional, composto por 19 itens no total, subdivide-se nas 3 componentes que caracterizam o comprometimento organizacional: subescala do Comprometimento afetivo (seis itens), que contém o seguinte item “Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.”; subescala de Comprometimento calculativo (sete itens), que contempla o item “Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar sair desta empresa.”; e subescala do Comprometimento normativo (seis itens), que engloba o item “Esta empresa merece a minha lealdade.”. A escala utilizada para mensurar este questionário será a escala de *Likert*, com valores compreendidos entre 1 e 7: 1 - Discordo Fortemente; 2 - Discordo Moderadamente; 3 - Discordo Ligeiramente; 4 - Nem Concordo Nem Discordo; 5 - Concordo Ligeiramente; 6 - Concordo Moderadamente; 7 - Concordo Fortemente; (3) o **Questionário da Satisfação da Comunicação (Communication Satisfaction Questionnaire - CSQ)**, para avaliar a satisfação da comunicação interna, desenvolvido por Downs e Hazen (1977) e adaptado por Belo (2006) e Titoce (2012), que se propõem analisar a multidimensionalidade do conceito através das sete componentes: (i) clima comunicacional, que contempla o item “Conheço e partilho os objetivos da organização.”; (ii) integração organizacional, que engloba o item “Esta organização fornece informações sobre possíveis mudanças.”; (iii) feedback, que contém o item “Tenho conhecimento de como estou a ser avaliado.”; (iv) comunicação horizontal, que engloba o item “A comunicação com outros colegas de trabalho é de fluxo livre.”; (v) informação organizacional, que inclui o item “A organização fornece-me informações sobre os requisitos do meu trabalho.”; (vi) comunicação com o supervisor, que contém o item “O meu supervisor ouve-me e presta-me atenção.”; (vii) qualidade dos meios de comunicação, que engloba o item “Os meios utilizados para transmissão de mensagens são adequados.”. Estes itens são mensurados através da escala de *Likert*, com valores compreendidos entre 1 e 5: 1 - Discordo Fortemente; 2 - Discordo; 3 - Nem Concordo Nem Discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo Fortemente; e o (4) **Modelo de Gestão do Marketing Interno**, desenvolvido por Maria Bohnenberger (2006), para avaliar as dimensões do marketing interno: desenvolvimento, que contém o item “A organização oferece oportunidade de aumentar o meu conhecimento de forma geral.”; contratação e retenção de funcionários, que engloba o item “Sou remunerado de acordo com a média do setor.”; adaptação a trabalho, que contempla o item “Se o colaborador quiser, pode pedir para mudar de função.”; e comunicação interna, que inclui

o item “Conheço os valores da minha organização.”. Estes itens são mensurados através da escala de *Likert*, com valores compreendidos entre 1 e 5: 1 - Discordo Fortemente; 2 - Discordo; 3 - Nem Concordo Nem Discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo Fortemente.

Os questionários supramencionados encontram-se disponíveis no Anexo A.

## **6. Procedimento adotado no Tratamento de Dados**

Para a análise de dados, foram utilizadas técnicas de estatísticas através de uma base de dados criada no programa informático SPSS, versão 27.0 (Statistical Package for the Social Sciences). Este programa permite a construção e validação da base de dados, a exploração e a síntese da informação obtida nos questionários, através da estatística descritiva e dos testes paramétricos. Além disso, este programa permite analisar bases de dados com grande dimensão (Ávila, Carvalho, & Ramos, 2010). Assim, com este programa, testamos a normalidade dos dados e a validade dos constructos. Em seguida, será feita uma análise da consistência interna das variáveis, para avaliação da fiabilidade do instrumento de recolha de dados, através do método de Alpha de Cronback, presente no anexo C. Posteriormente, será feita a correlação dos três construtos com o coeficiente Pearson (anexo D). Por fim, serão exibidas as regressões lineares efetuadas entre as três variáveis em estudo, para testar a validade das hipóteses enunciadas (Anexo E).

## CAPÍTULO 3: Resultados

Na presente secção, pretende-se expor e analisar os resultados obtidos na investigação realizada.

### 3.2. Análise dos Resultados

#### 3.2.1. Normalidade dos Dados

Para prosseguir para a análise estatística dos dados dos questionários realizados, foi necessário proceder à inversão dos itens negativos para positivos, de modo a antecipar o possível enviesamento na medição dos dados. Tal só aconteceu no Questionário do Comprometimento Organizacional (QCO), nos itens 2, 5, 7 e 15, pelo que foi necessário revertê-los aquando da sua cotação.

Na análise estatística, é necessário verificar a normalidade dos dados. Tradicionalmente, é utilizado o teste de Kolmogorov-Smirnov, com base nas seguintes hipóteses:

**H0:** Adere à Normalidade

**H1:** Não adere à Normalidade

Com efeito, tomando o valor de  $\alpha$  como 0,05 ( $\alpha = 0,05$ ), o valor do sig (p-value) superior a 0,05 indica que a variável adere à normalidade, ou seja, é suportada a Hipótese 0. No caso em concreto, os valores de sig obtidos foram iguais a zero (p-value=0), o que significa que os dados que, posteriormente, vão ser analisados seguem uma distribuição normal. Os valores obtidos estão presentes na tabela 4.

**Tabela 4** | Teste Kolmogorov-Smirnov

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estatística	df	Sig.
<b>Endomarketing</b>	0,08	136	0,03
<b>Comunicação Interna</b>	0,087	136	0,01
<b>Comprometimento Organizacional</b>	0,048	136	0,20

Contudo, como a amostra da investigação é superior a 30 ( $N=136$ ), invocamos o Teorema do Limite Central. Na teoria das probabilidades, este teorema afirma que quanto maior for o tamanho da amostra, a distribuição amostral aproxima-se cada vez mais da distribuição normal. Como a amostra da investigação é igual a 136, os dados analisados seguem uma distribuição normal.

### 3.2.2. Análise da Consistência Interna e das respostas aos itens das dimensões dos instrumentos analisados

Nesta secção, são apresentados os valores Alpha de Cronbach das diferentes dimensões dos instrumentos analisados e a frequência de respostas em cada um dos itens das dimensões dos instrumentos analisados.

#### 3.2.2.1. Questionário do Marketing Interno

No Questionário do Marketing Interno, é possível constatar que a dimensão da Comunicação Interna apresenta um valor superior face às restantes dimensões ( $\alpha=0,90$ ), o que revela uma consistência interna boa. Contudo, todas as dimensões exibem valores superiores a 0,70, o que garante uma fiabilidade razoável, segundo o critério de Pestana e Gageiro (2005). Na tabela 5, são apresentadas as médias, os desvios padrão e os valores de Alpha Cronbach de cada dimensão do marketing interno, o que permite observar uma perceção da qualidade do endomarketing desenvolvido nas organizações. Através da tabela 5, averigua-se que a dimensão do Desenvolvimento é a que apresenta uma perceção mais elevada na implementação do endomarketing nas organizações, com uma média igual a 3,524. Ao contrário, a dimensão da Contratação e Retenção dos Trabalhadores revela uma perceção inferior com uma média igual a 3,055. O maior grau de dispersão das perceções dos inquiridos é exibido na dimensão da Comunicação Interna, com o valor de desviopadrão mais elevado (desviopadrão = 0,073), o que exibe uma maior dispersão dos valores amostrais.

**Tabela 5** | Média, Desvio Padrão e Alpha Cronbach das Dimensões Marketing Interno

<b>Dimensão</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Alpha Cronbach</b>
<b>Desenvolvimento</b>	3,52	0,03	0,84
<b>Contratação e Retenção de Colaboradores</b>	3,06	0,04	0,80
<b>Adequação ao Trabalho</b>	3,12	0,05	0,80
<b>Comunicação Interna</b>	3,31	0,07	0,90

Pelo exposto, seguido de uma análise geral das quatro dimensões que compõem o Modelo de Gestão do Marketing Interno, iremos proceder a uma análise pormenorizada de cada uma das suas dimensões. A Tabela 6 apresenta a média, desvio padrão e percentagens de distribuição das perceções dos itens do questionário aplicado relativamente à dimensão Desenvolvimento do Modelo de Gestão do Marketing Interno. Observamos que o item 3 tem uma média mais elevada

que os restantes itens e a sua menor dispersão destaca-se, com um desvio padrão igual a 0,95, o que revela uma maior homogeneidade da amostra.

**Tabela 6** | Análise das respostas aos itens da Dimensão Desenvolvimento

Dimensão	Média	Desvio Padrão	Escala (%)				
			1	2	3	4	5
<b>Desenvolvimento</b>							
1. A organização dá formação para desempenhar da melhor forma a minha função.	3,34	1,15	5,8	23,4	16,1	40,9	13,9
2. Recebo informações sobre os clientes da organização.	3,5	1,03	3,6	17,5	16,1	51,1	11,7
3. Sei o que os clientes esperam dos produtos e serviços oferecidos pela organização.	3,75	0,95	2,9	8	19	51,1	19
4. A organização oferece oportunidade de aumentar o meu conhecimento, de forma geral.	3,51	1,10	5,1	14,6	21,9	40,9	17,5

Na Tabela 7, observamos a média, desvio padrão e percentagens de distribuição das perceções dos itens do questionário aplicado relativamente à dimensão Contratação e Retenção de Colaboradores do Modelo de Gestão do Marketing Interno. O item 9 revela a média mais elevada que os restantes itens, com uma média igual a 3,23, denota que a maioria dos inquiridos se sente valorizado no desempenho da sua função. A menor dispersão destaca-se no item 6, com um desvio padrão igual a 1,04.

**Tabela 7** | Análise das respostas aos itens da Dimensão Contratação e Retenção dos Colaboradores

Dimensão	Média	Desvio Padrão	Escala (%)				
			1	2	3	4	5
<b>Contratação e Retenção de Colaboradores</b>							
5. O processo de recrutamento dos novos colaboradores é claro e específica o que é esperado deles.	3,08	1,08	10,9	16,8	29,9	38	4,4
6. As responsabilidades e atividades dos novos colaboradores são definidas de forma clara.	3,17	1,04	5,8	22,6	27	38	6,6
7. Sou remunerado de acordo com a média do meu setor.	3,08	1,22	13,9	18,2	24,1	33,6	10,2
8. A organização oferece a oportunidade de pagamentos extras.	2,72	1,25	19	29,9	19	24,1	8
9. Sou reconhecido pelos meus superiores pelo trabalho que faço.	3,23	1,13	8,8	19	22,6	40,1	9,5

A Tabela 8 exibe a média, desvio padrão e percentagens de distribuição das percepções dos itens do questionário aplicado relativamente à dimensão da Adequação ao Trabalho do Modelo de Gestão do Marketing Interno. A média mais elevada observamos no item 12, com uma média igual a 3,46, e a sua menor dispersão, com um desvio padrão igual a 1,078, o que garante uma homogeneidade da amostra recolhida. Esta dados confirmam que a maioria dos inquiridos detêm autonomia organizacional.

**Tabela 8** | Análise das respostas aos itens da Dimensão de Adequação ao Trabalho

Dimensão	Média	Desvio Padrão	Escala (%)				
			1	2	3	4	5
<b>Adequação ao Trabalho</b>							
10. Se o colaborador quiser, pode pedir para mudar de função.	2,99	1,14	13,1	21,9	22,6	38	4,4
11. A organização preocupa-se em atribuir atividades de acordo com as habilidades de cada trabalhador.	3,04	1,13	11,7	21,9	21,9	40,1	4,4
12. Tenho liberdade de tomar decisões relacionadas com o desempenho da minha função.	3,46	1,08	8	10,2	20,4	50,4	10,9
13. Há diferentes programas para atender às diferentes necessidades dos colaboradores.	3,01	1,06	8,8	22,6	33,6	28,5	6,6

A Tabela 9 exibe a média, desvio padrão e percentagens de distribuição das percepções dos itens do questionário aplicado relativamente à dimensão da Comunicação Interna do Modelo de Gestão do Marketing Interno. Observamos que o item 15 tem uma média mais elevada que os restantes itens, com uma média igual a 3,65, e a sua menor dispersão, com um desvio padrão igual a 1,054, o que significa que maior parte dos inquiridos tem conhecimento dos valores institucionais.

**Tabela 9** | Análise das respostas aos itens da Dimensão Comunicação Interna

Dimensão	Média	Desvio Padrão	Escala (%)				
			1	2	3	4	5
<b>Comunicação Interna</b>							
14. Conheço os resultados da minha organização.	3,42	1,16	10,2	9,5	21,9	44,5	13,9
15. Conheço os valores da minha organização.	3,65	1,05	6,6	6,6	19,7	49,6	17,5
16. As mudanças que ocorrem na organização são comunicadas com antecedência.	2,85	1,12	13,1	27,7	23,4	32,1	3,6

17. A organização divulga, internamente, as atividades que desenvolve em comunidade empresarial.	3,1	1,09	8	23,4	25,5	36,5	6,6
18. O lançamento de novos produtos e serviços é feito, primeiro, na organização e depois para os clientes.	3,25	1,08	6,6	19	27	38	9,5
19. A organização divulga, internamente, antes de publicar os media, as publicidades dos produtos e serviços.	3,16	1,10	7,3	22,6	25,5	35,8	8,8
20. Conheço os resultados do meu setor de trabalho.	3,39	1,13	8	13,1	24,8	39,4	14,6
21. Tenho liberdade para expressar as minhas necessidades.	3,63	1,07	7,3	5,8	21,2	48,2	17,5

### 3.2.2.2. Questionário da Satisfação da Comunicação

No Questionário da Satisfação da Comunicação, todas as suas dimensões apresentam valores superiores a 0,60, o que indica uma fiabilidade da realidade representada. A dimensão da comunicação com supervisor apresenta o maior valor de Alpha Cronbach face às restantes dimensões ( $\alpha=0,933$ ), o que significa que a consistência interna desta dimensão é muito boa, segundo o critério de Pestana e Gageiro (2005). Na análise do cálculo das médias e desvios padrões de cada uma das dimensões do Questionário da Satisfação da Comunicação através da tabela 10, observamos que a dimensão da comunicação horizontal apresenta a média mais elevada (=3,531). O maior grau de dispersão das perceções dos inquiridos é exibido nas dimensões do feedback pessoal e comunicação com o supervisor, ambos com o valor de desvio padrão mais elevado (desvio padrão = 0,064), o que permite concluir que valores amostrais estão distribuídos em torno da média.

**Tabela 10** | Média, Desvio Padrão e Alpha Cronbach das Dimensões da Comunicação Interna

<b>Dimensão</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Alpha Cronbach</b>
<b>Clima Comunicacional</b>	3,34	0,05	0,89
<b>Informação Organizacional</b>	3,25	0,02	0,89
<b>Feedback Pessoal</b>	3,35	0,06	0,84
<b>Comunicação com Supervisor</b>	3,50	0,06	0,93

<b>Integração Organizacional</b>	3,27	0,01	0,92
<b>Qualidade dos Meios</b>	3,22	0,03	0,93
<b>Comunicação Horizontal</b>	3,53	0,02	0,82

A Tabela 11 exibe a média, desvio padrão e percentagens de distribuição das percepções dos itens do questionário aplicado relativamente à dimensão do clima organizacional do Questionário da Satisfação da Comunicação. Observamos que o item 1 tem uma média mais elevada que os restantes itens, com uma média igual a 3,69, bem como a sua menor dispersão, com um desvio padrão igual a 1,019, o que denota uma coerência nos objetivos organizacionais e individuais dos inquiridos.

**Tabela 11** | Análise das respostas aos itens da Dimensão do Clima Organizacional

Dimensão	Média	Desvio Padrão	Escala (%)				
			1	2	3	4	5
<b>Clima Comunicacional</b>							
1. Conheço e partilho os objetivos da organização.	3,69	1,02	4,4	8	21,2	46,7	19,7
2. Os trabalhadores desta organização possuem competências ao nível da comunicação.	3,31	1,03	3,6	21,9	22,6	43,1	8,8
3. A comunicação interna desta organização faz-me sentir parte vital da mesma.	3,09	1,08	8,8	21,9	26,3	37,2	5,8
4. Recebo informações atempadamente e necessárias para conseguir fazer o meu trabalho.	3,21	1,06	6,6	21,9	21,2	44,5	5,8
5. Os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação próprios.	3,37	1,13	8,8	13,9	20,4	45,3	11,7

Na Tabela 12, observamos a média, desvio padrão e percentagens de distribuição das percepções dos itens do questionário aplicado relativamente à dimensão da informação organizacional do Questionário da Satisfação da Comunicação. O item 6 é o que apresenta a média mais elevada, com uma média igual a 3,46, bem como a sua menor dispersão, com um desvio padrão igual a 1,05, o que significa que as informações acerca das políticas e objetivos da organização são divulgadas, de forma clara.

**Tabela 12** | Análise das respostas aos itens da Dimensão da Informação Organizacional

Dimensão	Média	Desvio Padrão	Escala (%)				
			1	2	3	4	5
<b>Informação Organizacional</b>							
6. São fornecidas informações sobre as políticas e objetivos da organização.	3,46	1,05	4,4	16,1	21,9	44,5	13,1
7. A organização fornece informações sobre as ações do governo que a afetam.	3,17	1,10	7,3	21,9	27	34,3	9,5
8. Esta organização fornece informações sobre possíveis mudanças.	3,24	1,05	5,8	19,7	27	39,4	8
9. A organização dá informações sobre a sua capacidade financeira.	3,05	1,17	9,5	27	22,6	30,7	10,2
10. São dadas informações sobre metas alcançadas ou falhas na organização.	3,33	1,12	8	14,6	26,3	38,7	12,4

A Tabela 13 exibe a média, desvio padrão e percentagens de distribuição das percepções dos itens do questionário aplicado relativamente à dimensão do feedback pessoal do Questionário da Satisfação da Comunicação. A média mais elevada é a do item 14, com uma média igual a 3,79. O item com menor dispersão é o item 11, com um desvio padrão igual a 1,088.

**Tabela 13** | Análise das respostas aos itens da Dimensão do Feedback Pessoal

Dimensão	Média	Desvio Padrão	Escala (%)				
			1	2	3	4	5
<b>Feedback Pessoal</b>							
11. Consigo comprar o meu trabalho com o dos outros.	3,24	1,09	7,3	17,5	29,2	35,8	10,2
12. Tenho conhecimento de como estou a ser avaliado.	3,15	1,18	10,9	20,4	20,4	38,7	9,5
13. Os meus esforços são reconhecidos.	3,28	1,08	8,8	12,4	30,7	38,7	9,5
14. Sei como resolver os problemas decorrentes do meu trabalho.	3,79	0,88	2,9	5,8	16,1	59,9	15,3
15. Os superiores conhecem e compreendem os problemas que os subordinados enfrentam.	3,27	1,14	8	17,5	27	34,3	13,1

Na Tabela 14, observamos a média, desvio padrão e as percentagens de distribuição das percepções aos itens do questionário aplicado relativamente à dimensão da comunicação com supervisor do Questionário da Satisfação da Comunicação. Os itens 17 e 19 têm uma média mais elevada que os restantes itens, com uma média igual a 3,55. O item com menor dispersão é o item 18, com um desvio padrão igual a 0,979.

**Tabela 14** | Análise das respostas aos itens da Dimensão da Comunicação com o Supervisor

Dimensão	Média	Desvio Padrão	Escala (%)				
			1	2	3	4	5
<b>Comunicação com Supervisor</b>							
16. O meu supervisor ouve-me e presta-me atenção.	3,49	1,18	8	12,4	22,6	36,5	20,4
17. O meu supervisor dá-me orientações que me permitem resolver problemas relacionados com o trabalho.	3,55	1,06	4,4	13,1	22,6	42,3	17,5
18. O meu supervisor confia em mim.	3,8	0,98	4,4	4,4	20,4	48,9	21,9
19. Os supervisores mostram-se disponíveis a novas ideias.	3,55	1,12	6,6	12,4	18,2	44,5	18,2
20. A política de supervisão implementada na organização é a mais correta.	3,09	1,11	10,2	17,5	33,6	29,9	8,8

A Tabela 15 apresenta a média, desvio padrão e as percentagens de distribuição das perceções aos itens do questionário aplicado relativamente à dimensão da integração organizacional do Questionário da Satisfação da Comunicação. Observamos que o item 24 tem uma média mais elevada que os restantes itens, com uma média igual a 3,35. O item com menor dispersão é o item 23, com um desvio padrão igual a 1,064.

**Tabela 15** | Análise das respostas aos itens da Dimensão da Integração Organizacional

Dimensão	Média	Desvio Padrão	Escala (%)				
			1	2	3	4	5
<b>Integração Organizacional</b>							
21. São-me fornecidas informações sobre o meu progresso no trabalho.	3,15	1,10	8	21,9	24,1	38,7	7,3
22. Recebo notícias da organização e do pessoal.	3,28	1,08	7,3	16,8	24,8	42,3	8,8
23. São fornecidas informações sobre políticas e metas departamentais.	3,23	1,06	6,6	17,5	32,8	32,8	10,2
24. A organização fornece-me informações sobre os requisitos do meu trabalho.	3,35	1,09	6,6	18,2	18,2	47,4	9,5
25. A organização fornece-me informações sobre os benefícios e pagamentos.	3,32	1,10	7,3	15,3	27	38,7	11,7

Na Tabela 16, observamos a média, desvio padrão e percentagens de distribuição das perceções dos itens do questionário aplicado relativamente à dimensão da qualidade dos meios do Questionário da Satisfação da Comunicação. O item 31 tem uma média mais elevada que os restantes itens, com uma média igual a 3,49, bem como a sua menor dispersão, com um desvio padrão igual a 0,94.

**Tabela 16** | Análise das respostas aos itens da Dimensão da Qualidade dos Meios

Dimensão	Média	Desvio Padrão	Escala (%)					
			1	2	3	4	5	
<b>Qualidade dos Meios</b>								
26. As publicações transmitidas pela organização são relevantes e úteis.	3,35	1,00	5,8	11,7	32,8	40,9	8,8	
27. As nossas reuniões são bem organizadas.	3,01	1,05	10,2	18,2	37,2	29,2	5,1	
28. As diretivas e relatórios são claros e concisos.	3,09	1,05	10,2	14,6	37,2	32,1	5,8	
29. As atitudes da organização perante a comunicação são saudáveis.	3,25	1,05	8,8	10,9	35	37,2	8	
30. A quantidade de informação que circula nesta organização é adequada.	3,16	1,06	6,6	21,9	27,7	36,5	7,3	
31. Os meios utilizados para a transmissão de mensagens são adequados.	3,49	0,94	4,4	9,5	27,7	49,6	8,8	

Na Tabela 17, observamos a média, desvio padrão e percentagens de distribuição das perceções dos itens do questionário aplicado relativamente à dimensão da comunicação horizontal do Questionário da Satisfação da Comunicação. Observamos que o item 33 tem uma média mais elevada que os restantes itens, com uma média igual a 3,68, bem como a sua menor dispersão, com um desvio padrão igual a 1,007.

**Tabela 17** | Análise das respostas aos itens da Dimensão da Comunicação Horizontal

Dimensão	Média	Desvio Padrão	Escala (%)					
			1	2	3	4	5	
<b>Comunicação Horizontal</b>								
32. Existem rumores na organização.	3,38	1,09	7,3	11,7	30,7	36,5	13,9	
33. A comunicação com outros colegas de trabalho é de fluxo livre.	3,68	1,01	5,1	8	16,8	54	16,1	
34. Existe entreaajuda e facilidade de contacto entre os diversos departamentos.	3,42	1,07	6,6	13,9	21,2	47,4	10,9	
35. O meu grupo de trabalho é compatível.	3,61	1,02	4,4	10,9	19,7	49,6	15,3	
36. A comunicação informal é ativa na organização.	3,57	1,03	6,6	6,6	24,1	48,9	13,9	

### 3.2.2.3 Questionário do Comprometimento Organizacional

A análise do Questionário do Comprometimento Organizacional denunciou que as dimensões do comprometimento organizacional afetivo e normativo apresentam uns valores superiores face ao comprometimento organizacional calculativo. Apesar dos valores de Alpha Cronbach obtidos serem superiores a 0,60 em todas as dimensões, as dimensões do comprometimento organizacional afetivo e normativo retratam de forma mais suficiente a realidade. Os valores de Alpha de Cronbach apresentam uma boa consistência interna de cada uma das dimensões, segundo o critério de Pestana e Gageiro (2005). Na tabela 18, percecionamos que a dimensão do comprometimento organizacional afetivo apresenta a média mais elevada (=3,375), o que significa que a maioria dos inquiridos se sente, afetivamente, comprometido com a organização. O maior grau de dispersão das perceções dos inquiridos é exibido na dimensão do comprometimento organizacional calculativo, com o valor de desvio padrão mais elevado (desvio padrão = 0,111), o que permite concluir que, nesta dimensão, há uma maior distribuição dos valores amostrais em torno da média.

**Tabela 18** | Média, Desvio Padrão e Alpha Cronbach das Dimensões do Comprometimento Organizacional

<b>Dimensão</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Alpha Cronbach</b>
<b>Comprometimento Organizacional Afetivo</b>	3,38	0,08	0,86
<b>Comprometimento Organizacional Calculativo</b>	3,05	0,11	0,72
<b>Comprometimento Organizacional Normativo</b>	2,88	0,09	0,85

Na Tabela 19, observamos a média, desvio padrão e percentagens de distribuição das perceções dos itens do questionário aplicado relativamente à dimensão do comprometimento organizacional afetivo do Questionário do Comprometimento Organizacional. Observamos que o item 15, que se refere ao sentimento de pertença do colaborador, tem uma média mais elevada que os restantes itens, com uma média igual a 3,69, bem como a sua menor dispersão, com um desvio padrão igual a 1,11, o que significa que a maioria dos inquiridos não se sente parte integrante da organização.

**Tabela 19** | Análise das respostas aos itens da Dimensão do Comprometimento Organizacional Afetivo

Dimensão	Média	Desvio Padrão	Escala (%)				
			1	2	3	4	5
<b>Comprometimento Organizacional Afetivo</b>							
2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta instituição.	3,64	1,14	2,9	19,7	11,7	41,6	24,1
6. Esta instituição tem um grande significado pessoal para mim.	3,44	1,13	6,6	15,3	21,9	40,1	16,1
7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta instituição.	3,37	1,17	6,6	17,5	26,3	30,7	18,2
9. Na realidade sinto os problemas desta instituição como se fossem meus.	3,09	1,16	12,4	16,8	28,5	33,6	8,8
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta instituição.	2,98	1,20	14,6	19,7	28,5	27,7	9,5
15. Não me sinto como fazendo parte desta instituição.	3,69	1,11	3,6	11,7	24,8	32,1	27,7

Na Tabela 20, observamos a média, desvio padrão e percentagens de distribuição das percepções dos itens do questionário aplicado relativamente à dimensão do comprometimento organizacional calculativo do Questionário do Comprometimento Organizacional. O item 14 tem uma média mais elevada que os restantes itens, com uma média igual a 3,47, bem como a sua menor dispersão, com um desvio padrão igual a 1,058, o que denota que a maioria dos inquiridos mantêm o vínculo com a organização por questões materiais.

**Tabela 20** | Análise das respostas aos itens da Dimensão do Comprometimento Organizacional Calculativo

Dimensão	Média	Desvio Padrão	Escala (%)				
			1	2	3	4	5
<b>Comprometimento Organizacional Calculativo</b>							
1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta instituição.	2,74	1,15	16,8	26,3	28,5	23,4	5,1
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta instituição, mesmo que o pudesse fazer.	3,27	1,13	8,8	16,1	25,5	38,7	10,9
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta instituição é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra instituição poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	3,1	1,15	8,8	24,1	26,3	29,9	10,9

14.Neste momento, manter-me nesta instituição é, tanto uma questão de necessidade material, quanto de vontade pessoal.	3,47	1,06	3,6	16,8	24,1	40,1	15,3
16.Uma das consequências negativas para mim se saísse desta instituição resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	3,03	1,08	10,9	19	30,7	35	4,4
17.Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta instituição neste momento.	3,22	1,06	5,1	22,6	27	35,8	9,5
19.Como já dei tanto a esta instituição, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	2,49	1,11	22,6	29,9	24,8	21,2	1,5

A Tabela 21 exibe a média, desvio padrão e percentagens de distribuição das percepções dos itens do questionário aplicado relativamente à dimensão do comprometimento organizacional normativo do Questionário do Comprometimento Organizacional. A média mais elevada observamos no item 10, com uma média igual a 3,34, o que significa que os inquiridos reconhecem a lealdade merecida pela organização. O item com menor dispersão é o item 8, com um desvio padrão igual a 1,058.

**Tabela 21** | Análise das respostas aos itens da Dimensão do Comprometimento Organizacional Normativo

Dimensão	Média	Desvio Padrão	Escala (%)				
			1	2	3	4	5
<b>Comprometimento Organizacional Normativo</b>							
4.Eu não iria deixar esta instituição neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	2,74	1,13	15,3	29,2	24,8	27	3,6
5.Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na instituição onde estou atualmente.	3,09	1,13	8	22,6	33,6	23,4	12,4
8.Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta instituição no presente momento.	2,62	1,06	13,1	37,2	29,2	15,3	5,1
10.Esta instituição merece a minha lealdade.	3,34	1,13	8,8	10,9	32,1	33,6	14,6
12.Sentir-me-ia culpado se deixasse esta instituição agora.	2,6	1,16	21,2	26,3	29,2	18,2	5,1

18. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.	2,68	1,18	19	27	27,7	19,7	6,6
--	------	------	----	----	------	------	-----

### 3.2.3. Coeficiente de Pearson

Nesta secção, são apresentados os valores do Coeficiente de Pearson dos três construtos da investigação e das suas dimensões.

De acordo com a tabela 22, observamos uma relação positiva entre o endomarketing, a comunicação interna e o comprometimento organizacional, por apresentarem valores superiores a um, o que evidencia que quanto maior for a presença de endomarketing nas organizações, maior será o comprometimento e melhores serão os níveis de comunicação interna.

**Tabela 22** | Correlação de Pearson entre Endomarketing, Comunicação Interna e Comprometimento Organizacional

		<b>Comunicação Interna</b>	<b>Comprometimento Organizacional</b>
<b>Endomarketing</b>	<b>Correlação Pearson</b>	0,805	0,389
	<b>Sig (bilateral)</b>	,000	,000

O comprometimento organizacional afetivo e normativo correlaciona-se positivamente com o endomarketing e com a comunicação interna, destacando-se a correlação da comunicação interna com o comprometimento organizacional afetivo ( $r=0,636$ ;  $p<0,01$ ), de acordo com a tabela 23.

**Tabela 23** | Correlação de Pearson com as dimensões do Comprometimento Organizacional

		<b>Comprometimento Organizacional</b>	<b>Comprometimento</b>		
			<b>Afetivo</b>	<b>Calculativo</b>	<b>Normativo</b>
<b>Endomarketing</b>	<b>Correlação Pearson</b>	0,389	0,525	-,050	0,413
	<b>Sig (bilateral)</b>	,000	,000	,559	,000
<b>Comunicação Interna</b>	<b>Correlação Pearson</b>	0,419	0,636	-,086	0,401
	<b>Sig (bilateral)</b>	,000	,000	,317	,000

De acordo com os valores apresentados na tabela 24, verificou-se que nem todas as dimensões do endomarketing estão positivamente correlacionadas com os componentes do comprometimento organizacional. Destacando as correlações mais significativas, a adequação ao trabalho é a que está mais correlacionada com o comprometimento afetivo ( $r=0,523$ ;  $p<0,01$ ), o

que significa que, quanto maior for adequação do colaborador à função que desempenha, maior será o seu nível de comprometimento organizacional afetivo. No que diz respeito ao comprometimento normativo, este apresenta valores de correlação inferiores ao comprometimento afetivo, no entanto, a contratação e retenção de colaboradores é a que está mais correlacionada ( $r=0,405$ ;  $p<0,01$ ), evidenciando a importância do processo adequado de recrutamento e seleção dos colaboradores. No que concerne ao comprometimento calculativo, as correlações revelaram-se poucas significativas pelos valores negativos apresentados, o que demonstra a correlação inversa das variáveis.

**Tabela 24** | Correlação de Pearson entre as dimensões do Endomarketing com as dimensões do Comprometimento Organizacional

		Comprometimento			
		Afetivo	Calculativo	Normativo	
<b>Endomarketing</b>	<b>Desenvolvimento</b>	<b>Correlação Pearson</b>	0,439	-0,390	0,360
		<b>Sig (bilateral)</b>	0,000	0,649	0,000
	<b>Contratação e Retenção de Colaboradores</b>	<b>Correlação Pearson</b>	0,443	-0,890	0,430
		<b>Sig (bilateral)</b>	0,000	0,301	0,000
	<b>Adequação ao Trabalho</b>	<b>Correlação Pearson</b>	0,523	-0,340	0,356
		<b>Sig (bilateral)</b>	0,000	0,692	0,000
	<b>Comunicação Interna</b>	<b>Correlação Pearson</b>	0,450	-0,023	0,322
		<b>Sig (bilateral)</b>	0,000	0,786	0,000

Os valores apresentados na tabela 25 evidenciaram que nem todas as dimensões da comunicação interna estão correlacionadas, de forma positiva, com as componentes do comprometimento organizacional. As correlações das dimensões da comunicação interna com as componentes do comprometimento afetivo e normativo são positivas, destacando-se a comunicação com o supervisor, o que evidencia que a comunicação efetuada nos sentidos ascendente e descendente da organização fomenta um maior nível de comprometimento organizacional. Verificou-se, novamente, que o comprometimento calculativo apresenta valores negativos nas correlações com todas as dimensões, não se revelando estatisticamente significativo, apesar de apresentar valores  $p\text{-value} > 0,01$ , o que significa que as variáveis estão inversamente correlacionadas

**Tabela 25** | Correlação de Pearson entre as dimensões da Comunicação Interna e as dimensões do Comprometimento Organizacional

		Comprometimento			
		Afetivo	Calculativo	Normativo	
<b>Comunicação Interna</b>	<b>Clima Comunicacional</b>	<b>Correlação Pearson</b>	0,56	-,079	0,403
		<b>Sig (bilateral)</b>	,000	,361	,000
	<b>Informação Organizacional</b>	<b>Correlação Pearson</b>	0,500	-,083	0,0359
		<b>Sig (bilateral)</b>	,000	,333	,000
	<b>Feedback Pessoal</b>	<b>Correlação Pearson</b>	0,558	-,082	0,38
		<b>Sig (bilateral)</b>	,000	,341	,000
	<b>Comunicação com Supervisor</b>	<b>Correlação Pearson</b>	0,638	-,090	0,405
		<b>Sig (bilateral)</b>	,000	,298	,000
	<b>Integração Organizacional</b>	<b>Correlação Pearson</b>	0,574	-,074	0,301
		<b>Sig (bilateral)</b>	,000	,392	,000
	<b>Qualidade dos Meios</b>	<b>Correlação Pearson</b>	0,588	-,059	0,374
		<b>Sig (bilateral)</b>	,000	,493	,000
	<b>Comunicação Horizontal</b>	<b>Correlação Pearson</b>	0,513	-,070	0,253
		<b>Sig (bilateral)</b>	,000	,415	,003

Através dos valores apresentados na tabela 26, verificou-se que todas as dimensões do endomarketing estão positivamente correlacionadas com as componentes da comunicação interna. Importa salientar que a dimensão comunicação interna do Modelo de Gestão do Marketing Interno foi a dimensão que apresentou correlações mais significativas com todas as componentes da comunicação interna, exibindo a relevância da difusão dos objetivos e metas da organização e dos resultados alcançados, bem como a partilha dos valores e cultura da organização. Ainda assim, o valor que mais se destaca na correlação com a comunicação interna é o da informação organizacional ( $r=0,759$ ;  $p<0,01$ ), o que demonstra a importância da divulgação da informação sobre a instituição, os seus objetivos, valores e missão, incluindo, também, as informações relativas a eventos externos, como as políticas de saúde, que possam ter impacto na organização (Titoce, 2012).

**Tabela 26** | Correlação e Pearson entre as dimensões do Endomarketing e as dimensões da Comunicação Interna

		Comunicação Interna							
		Clima Comunicacional	Informação Organizacional	Feedback Pessoal	Comunicação com Supervisor	Integração Organizacional	Qualidade dos Meios	Comunicação Horizontal	
Endomarketing	Desenvolvimento	Correlação Pearson	0,613	0,641	0,605	0,619	0,606	0,524	0,581
		Sig (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Contratação e Retenção de Colaboradores	Correlação Pearson	0,674	0,586	0,630	0,615	0,569	0,589	0,391
		Sig (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Adequação ao Trabalho	Correlação Pearson	0,649	0,638	0,680	0,659	0,676	0,594	0,585
		Sig (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Comunicação Interna	Correlação Pearson	0,698	0,759	0,623	0,628	0,690	0,618	0,594
		Sig (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

### 3.2.4. Regressões Lineares

Nesta secção, serão realizadas regressões lineares simples e múltiplas para testar a relação entre as três variáveis e validar as hipóteses enunciadas. Todas as regressões lineares apresentadas em seguida cumprem os requisitos, conforme prova o Anexo E.

Depois de verificarmos todos os pré-requisitos necessários à realização de uma regressão linear, avançamos para a análise dos valores obtidos. Para testar a hipótese, foi realizada uma regressão entre o endomarketing e a comunicação interna. Os dados obtidos, apresentados na tabela 27, mostram que a comunicação interna é explicada em 64,8% pelo endomarketing ( $R^2=0,648$ ), pelo que a Hipótese 1 da investigação é suportada.

**Tabela 27** | Resumo do Modelo Regressão Linear entre o endomarketing e a comunicação interna

Resumo do Modelo				
R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
,805 <sup>a</sup>	,648	,646	16,90273	2,180

Com efeito, com os valores apresentados na tabela 28, a Hipótese 1 da investigação é suportada ( $\text{sig} < 0,05$ ), o que sustenta que a utilização do endomarketing, em contexto organizacional, potencia um incremento da comunicação interna.

**Tabela 28** | Tabela ANOVA da Regressão Linear entre o endomarketing e a comunicação interna

	ANOVA				
	Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	Sig.
Regressão	71134,435	1	71134,435	248,981	,000
Residual	38569,798	135	285,702		
Total	109704,234	136			

Realizamos uma regressão entre o endomarketing e o comprometimento organizacional, de forma a testar se o endomarketing se relaciona, positivamente, com o comprometimento organizacional. Os valores apresentados na tabela 29 permitem constatar que o endomarketing explica 15,2% do comprometimento organizacional ( $R^2=0,152$ ), pelo que a Hipótese 2 da presente investigação é suportada.

**Tabela 29** | Resumo do Modelo Regressão Linear entre o endomarketing e o comprometimento organizacional

Resumo do Modelo				
R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
,389 <sup>a</sup>	,152	,145	11,06052	2,238

Os valores apresentados na tabela 30 sustentam que a Hipótese 2 é suportada ( $\text{sig} < 0,05$ ), o que sugere que a implementação de ações de endomarketing fomentam o desenvolvimento do comprometimento organizacional.

**Tabela 30** | Tabela ANOVA da Regressão Linear entre o endomarketing e o comprometimento organizacional

	ANOVA				
	Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	Sig.
Regressão	2930,161	1	2930,161	23,952	,000
Residual	16392,898	134	122,335		
Total	19323,059	135			

A realização da regressão entre a comunicação interna e o comprometimento organizacional justifica-se para averiguar se a comunicação interna desenvolve uma relação positiva com o comprometimento organizacional. Os dados obtidos evidenciaram que a comunicação interna explica 17,6% do comprometimento organizacional, pelo que a Hipótese 3 é suportada, conforme prova a tabela 31.

**Tabela 31** | Resumo do Modelo Regressão Linear entre a comunicação interna e o comprometimento organizacional

<b>Resumo do Modelo</b>				
R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
,419 <sup>a</sup>	,176	,170	10,90225	2,292

Os valores apresentados na tabela 32 demonstram que a Hipótese 3 da presente investigação é suportada ( $\text{sig} < 0,05$ ), o que comprova que a comunicação interna é um instrumento estratégico no desenvolvimento do comprometimento organizacional.

**Tabela 32** | Tabela ANOVA da Regressão Linear entre a comunicação interna e o comprometimento organizacional

<b>ANOVA</b>					
	Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	Sig.
Regressão	3395,950	1	3395,950	28,571	,000
Residual	15927,108	134	118,859		
Total	19323,059	135			

Para testar o papel mediador da comunicação interna na relação entre o endomarketing e o comprometimento organizacional, foi realizada uma regressão linear múltipla.

No que diz respeito ao modelo de mediação, conclui-se que a comunicação interna medeia a relação entre o endomarketing e o comprometimento organizacional. A medição é parcial, já que o efeito produzido pelo endomarketing no comprometimento organizacional diminui com a entrada da variável mediadora comunicação interna no modelo, mas continua a ser estatisticamente significativo ( $\beta = 0,389$  para  $\beta = 0,147$ ;  $t = 1,107$ ;  $p < 0,001$ ). Só seria mediação total se o efeito do endomarketing no comprometimento organizacional diminuísse consideravelmente e deixasse de ser estatisticamente significativo quando integramos a variável mediadora. Na tabela 33, observamos que o modelo de mediação explica aproximadamente 18,3% da variação do comprometimento organizacional ( $R^2 = 0,183$ ), percentagem superior face à percentagem explicada pelo modelo simples anteriormente apresentado, que inclui apenas o Endomarketing como variável independente. As evidências estatísticas permitem, deste modo, validar a Hipótese 4 da investigação, que enuncia que a comunicação interna auxilia o endomarketing na promoção do comprometimento organizacional.

**Tabela 33** | Resumo do Modelo da Medição Simples entre o endomarketing e o comprometimento organizacional

<b>Resumo do Modelo</b>									
R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
				Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F	
,428 <sup>b</sup>	,183	,171	10,89313	,008	1,225	1	133	,270	2,286

Os valores apresentados na tabela 34 suporta a Hipótese 4 da presente investigação, pelo que comprova que a introdução da comunicação interna como variável mediadora na relação entre o endomarketing e o comprometimento organizacional melhora o modelo, uma vez que o sig é inferior a 0,05. Pelo exposto, introduzir a comunicação interna como mediadora na relação entre o endomarketing e o comprometimento organizacional tem um efeito positivo.

**Tabela 34** | Tabela da ANOVA da Medição Simples entre o endomarketing e o comprometimento organizacional

<b>ANOVA</b>					
	Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	Sig.
Regressão	3541,255	2	1770,628	14,922	,000
Residual	15781,803	133	118,660		
Total	19323,059	135			

Apresentados os valores das regressões lineares efetuadas, avançamos para a discussão de resultados, no próximo capítulo.

## **CAPÍTULO 4: Discussão de Resultados**

O objetivo da investigação foi o de analisar a influência do endomarketing e da comunicação interna no comprometimento organizacional, pelo que a questão de investigação inicial colocada foi: “Qual a influência do endomarketing e da comunicação interna no comprometimento organizacional?”.

A revolução dos processos de troca de informação, através de uma boa utilização dos meios digitais de comunicação, facilita as relações organizacionais, tornando evidente o benefício da aliança entre endomarketing e a tecnologia, o que permite alcançar os resultados esperados das ações de endomarketing, alinhando os colaboradores às estratégias organizacionais (Limeira, 2003; Sanchez, 2006; Simões et al., 2016). Esta teoria é sustentada pelos dados obtidos, porque os inquiridos perceberam que as vantagens da utilização de ferramentas digitais são a facilidade de comunicação e a rapidez na tomada de decisão. Além disso, os dados obtidos demonstraram que as redes sociais corporativas seriam a ferramenta mais adequada para agilizar a divulgação de informação organizacional, o que pode denunciar a necessidade de as organizações modernizarem os seus meios de comunicação. Desta forma, a comunicação online entre as organizações e os clientes internos e externos tem vindo a ganhar relevância, pelo que as organizações que a praticam, através de recursos digitais, tais como e-mails, blogues, intranet, extranet ou redes sociais aperfeiçoam a comunicação interna, motivam os colaboradores e promovem a integração da organização com os colaboradores, na medida em que agiliza a transmissão da informação, o que se revela como uma vantagem competitiva para a organização (Sanchez, 2006). Nos resultados obtidos, percebemos uma clara preferência pelos métodos tradicionais, como o email e a reunião com os colaboradores.

Os resultados foram consistentes com a Hipótese 1 – “O Endomarketing tem uma relação positiva com a Comunicação Interna”. Apesar de todas as dimensões se encontrarem positivamente correlacionadas, a dimensão da comunicação interna no Modelo de Gestão do Marketing Interno é a que apresenta uma relação mais forte com a comunicação interna, o que demonstra que implementada, de forma coesa, permite um clima favorável e uma maior motivação do colaboradores (Delgado, 2015; Oliveira et al., 2016). Por outro lado, a dimensão da comunicação interna que estabelece uma relação mais forte com o endomarketing é o clima organizacional, o que nos leva a concluir que o aumento da qualidade do ambiente de trabalho percebida pelos diferentes colaboradores é provocado pelas ações de endomarketing desenvolvidas, no contexto organizacional. Estes resultados exigem congruência com o estudo desenvolvido por Cerqueira (2005) e Freire et al. (2016) que afirmam que o endomarketing melhora a comunicação e os relacionamentos interpessoais, permitindo, em aliança com a

comunicação interna, desenvolver uma consciência organizacional, dentro de um clima organizacional positivo, o que fortalece o valor de mercado da organização. Com efeito, a validação desta hipótese permite dar resposta a um dos objetivos da presente investigação - “Analisar a relação do endomarketing com a comunicação interna, no contexto organizacional”

Através da regressão realizada, a Hipótese 2 foi corroborada – “O Endomarketing tem uma relação positiva com o Comprometimento Organizacional”, apoiando, também, múltiplos investigadores que reconheceram a importância do endomarketing no aumento do compromisso dos funcionários com as organizações e satisfação do cliente (Conduit, Matanda, & Mavondo, 2014; Grönroos, 1990; Kotler, 1998; L. Berry & Parasuraman, 1992; Lee, Chen & Lee, 2015; Lings & Greenley, 2009; Pitt & Foreman, 1998; Shiu & Yu, 2010). De todas as dimensões que compõem o comprometimento organizacional, destaca-se o comprometimento organizacional afetivo, que é influenciado, de forma positiva e significativa, por todas as dimensões do endomarketing, principalmente pela adequação ao trabalho, o que permite dar resposta a dois dos objetivos da investigação - “Analisar a relação do endomarketing com as dimensões do comprometimento organizacional” e “Analisar qual a dimensão do comprometimento organizacional mais influenciada pela comunicação interna”. Com efeito, a investigação realizada suporta estudos anteriores que ditavam uma maior influência na dimensão afetiva em detrimento das restantes (Becker, 2011).

A comunicação interna, também, assume um papel importante no desenvolvimento do comprometimento organizacional dos indivíduos, tal como corroborado pela Hipótese 3 – “A Comunicação Interna tem uma relação positiva com o Comprometimento Organizacional”, dando resposta ao objetivo que se propunha a analisar a relação existente entre a comunicação interna e o comprometimento organizacional. Vários investigadores (Downs, 1991; Pereira, Fontenele & Sousa, 2011; Varona, 1996) concluíram que, apesar de não existir uma relação linear entre ambos, a comunicação interna e o comprometimento estão correlacionados positivamente. Através da presente investigação, corroboramos o estudo desenvolvido por Pereira, Fontenele e Sousa (2011) que afirma que todas as componentes da comunicação interna estão correlacionadas, de forma positiva, com o comprometimento organizacional, à exceção da comunicação interna com o comprometimento organizacional calculativo, cuja relação é negativa. Das dimensões que compõem a comunicação interna, aquela que se encontra mais correlacionada com o comprometimento organizacional afetivo e normativo é a comunicação com o supervisor. Este resultado comprova o estudo de Mowday, Porter e Steers (1982) que se refere à relação com o supervisor como um antecedente do comprometimento organizacional. Assim sendo, concluímos que as diferentes dimensões da Comunicação Interna influenciam as componentes do comprometimento organizacional, o que valida as investigações anteriores (Varona, 1996;

Downs, 2001) e comprova que uma má gestão das práticas de comunicação interna deteriora o comprometimento dos colaboradores (Carriere & Bourque, 2009).

De acordo com os resultados obtidos, a Hipótese 4 foi corroborada – “A Comunicação interna medeia, positivamente, a relação entre o endomarketing e o comprometimento organizacional”, dando resposta ao objetivo - “Analisar o efeito de mediação da comunicação interna na relação entre o endomarketing e o comprometimento organizacional”. As práticas de endomarketing geram impacto significativo e positivo no comprometimento organizacional, contudo ao incluir a variável comunicação interna como mediadora, constatou-se que esta intervém na ligação entre as práticas de endomarketing no comprometimento organizacional.

Este estudo mostrou a importância do endomarketing no desenvolvimento organizacional e na valorização dos seus colaboradores, já que demonstrou que o investimento em práticas de endomarketing melhora a comunicação interna organizacional e potencia o comprometimento organizacional dos colaboradores da organização. Desta forma, a presente investigação denuncia a necessidade de as organizações ponderarem a implementação de programas de endomarketing, de modo a extinguir as lacunas existentes na comunicação interna e a potenciar o comprometimento organizacional. Com efeito, os resultados alcançados na investigação realizada poderão servir de base para estudos futuros que pretendam aprofundar estas temáticas. Além disso, sendo o endomarketing um conceito ainda pouco explorado na área de recursos humanos, esta investigação contribui para gerar um maior conhecimento, no contexto organizacional.

Pelo exposto, é perceptível a relevância desta investigação no âmbito da gestão estratégica de recursos humanos, já que evidenciamos que, quer a comunicação interna quer o endomarketing, apresentam uma relação positiva com o comprometimento organizacional, disponibilizando informações pertinentes para a gestão de recursos humanos, no contexto empresarial. Através dos resultados obtidos, é notória a importância dada pelos colaboradores à comunicação com o supervisor, fator que estabelece uma relação direta entre a comunicação interna e o comprometimento organizacional afetivo desenvolvido. Com efeito, uma comunicação coesa entre as diferentes linhas hierárquicas permite um maior alinhamento do colaborador com os valores e a visão da organização. Importa salientar a adequação ao trabalho como um fator relevante para a criação de um comprometimento afetivo, através de ações de endomarketing. A existência de funções que se adequem às competências e capacidades do colaborador fomenta uma maior produtividade e, conseqüentemente, um maior comprometimento organizacional, em particular, afetivo. Além disso, os gestores de recursos humanos devem considerar as informações relevantes que possam ter impacto direto ou indireto na organização, tais como os objetivos, valores e missão ou informações relativas a eventos externos.

Em suma, o estudo realizado contribui para o desenvolvimento da área de gestão estratégica de recursos humanos, na medida em que identificou pontos estratégicos que os gestores poderão desenvolver para um incremento do comprometimento dos colaboradores e uma menor rotatividade.

## **CAPÍTULO 5: Conclusões**

A literatura reconhece a relevância do endomarketing no desenvolvimento do comprometimento organizacional dos colaboradores (Conduit, Matanda, & Mavondo, 2014; Grönroos, 1990; Kotler, 1998; L. Berry & Parasuraman, 1992; Lee, Chen & Lee, 2015; Lings & Greenley, 2009; Pitt & Foreman, 1998; Shiu & Yu, 2010). Com a presente investigação analisamos que a comunicação interna tem um papel importante nesse relação.

Como resposta aos objetivos definidos nesta investigação, foi possível averiguar a relação entre o endomarketing e a comunicação interna, sendo esta positiva pelo facto das correlações entre ambos os conceitos gerarem os valores mais elevados. Importa salientar que a dimensão que se mostrou mais relevante no aperfeiçoamento da comunicação interna foi a comunicação com o supervisor. No que concerne ao comprometimento organizacional, observamos uma relação mais significativa do endomarketing com o comprometimento organizacional afetivo. Com efeito, é possível concluir que o endomarketing pode influenciar o desempenho organizacional, através de um maior nível de comprometimento organizacional afetivo dos colaboradores e da sua adequação ao trabalho, ou seja, quanto mais integrados estiverem os indivíduos na organização, maior será o seu comprometimento.

Nos estudos realizados, a relação entre a comunicação interna e o comprometimento organizacional revelou-se positiva. O antecedente mais significativo do comprometimento afetivo é a comunicação com o supervisor, uma das dimensões da comunicação interna, o que demonstra que uma comunicação horizontal entre as diferentes linhas hierárquicas influencia o comprometimento dos colaboradores. Com efeito, concluímos que a comunicação interna medeia, de forma parcial, a relação entre o endomarketing e o comprometimento organizacional.

Pelo exposto, a investigação realizada corroborou estudos anteriores que apontavam uma relação positiva entre o endomarketing, a comunicação interna e o comprometimento organizacional, dando suporte a todas as hipóteses apresentadas nesta investigação. Desta forma, percebemos que o endomarketing funciona como uma ferramenta que, em aliança com a comunicação interna, possibilita o desenvolvimento do comprometimento organizacional dos colaboradores e, conseqüentemente, reduz a rotatividade dos mesmos, o que atesta estudos anteriores (por exemplo, Ajay & Sabir, 2009; George, 2009; Hogg, 1996; Tansuhaj et al., 1991).

Assim sendo, esta temática revela-se pertinente como alvo de estudo na área da gestão estratégica de recursos humanos, já que o endomarketing pode ser visto como um instrumento estratégico para a organização, que auxilia o processo de comunicação interna, estabelecendo uma

relação direta entre a empresa e colaborador, obtendo, assim, um maior comprometimento do mesmo (Oliveira et al., 2016; Fortuna, 2018; Rohod, 2021).

## **CAPÍTULO 6: Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações**

Na secção que se segue, serão apresentadas as limitações encontradas no desenvolvimento desta investigação, bem como algumas sugestões para futuras linhas de investigação.

Segundo Fortin (2003, p.203), a amostra deve “representar não só as variáveis em estudo, mas também outros fatores suscetíveis de exercer alguma influência sobre as variáveis estudadas” (Fortin, 2003, p. 203). O presente estudo recorreu a uma amostra de conveniência por não ter sido realizado em contexto organizacional, pelo que não deve ser generalizada. Além disso, o método de recolha de dados utilizado desenvolveu uma amostra desenhada à semelhança de uma população mais jovem, com uma faixa etária compreendida entre os 20 e 30 anos, uma vez que o questionário foi disponibilizado através de *link*, nas plataformas digitais e na rede de contactos da investigadora.

A recolha de dados foi efetuada através de um questionário *online* disponibilizado na plataforma *Google Forms*, o que pode ser considerado uma limitação, já que este permite obter respostas pouco aprofundadas por ser composto, essencialmente, por respostas fechadas, o que pode criar um enviesamento das mesmas. Além disso, este tipo de questionário não é aplicável a analfabetos, pode gerar dificuldade na compreensão das questões e permite uma certa homogeneidade dos inquiridos. Outra limitação prende-se com o facto de o conteúdo dos questionários disponibilizados, nomeadamente o Questionário do Comprometimento Organizacional (QCO), o Questionário da Satisfação da Comunicação (CSQ) e o Modelo de Gestão do Marketing Interno, serem mensurados através da escala de *Likert*, o que não garante uma interpretação objetiva de uma dada escala proposta para medição e a dificulta a graduação do ponto neutro. Contudo, a utilização do questionário trouxe como benefício a possibilidade de observar tendências estatísticas, recolher respostas em tempo útil e garantir o anonimato do inquirido.

Além das limitações encontradas nos dados obtidos, os estudos encontrados que estabelecem uma relação entre o endomarketing, a comunicação interna e o comprometimento organizacional são datados, o que fomenta o desenvolvimento de estudos mais recentes acerca do tema, uma vez que este é pouco explorado na área de recursos humanos.

Desta forma, para futuras investigações, seria oportuno a repetição deste estudo com amostras distintas, que permita a comparação de resultados, o que possibilitava a generalização

da investigação realizada, por exemplo, aplicando o estudo a várias organizações de diferentes setores, para criar uma maior heterogeneidade das respostas. Para além disso, seria interessante, do ponto de vista teórico, estudar os efeitos do endomarketing no comprometimento organizacional de trabalhadores temporários, já que estes apresentam vínculos precários e a estratégia para potenciar o seu compromisso com a organização poderá ser diferente.

Pelo exposto, este estudo contribui para que a temática do endomarketing seja aprofundada na área de recursos humanos, abrindo portas para que este seja percecionado como uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento do processo de comunicação interna, através de uma relação direta entre o colaborador e a organização. Em suma, a investigação corroborou a premissa de que “o endomarketing tem um papel fundamental dentro das empresas como ferramenta estratégica, atuando como fator motivacional para os clientes internos de modo a garantir a satisfação e fidelização dos clientes externos” (Braguetto et al., 2018; Fortuna, 2018; José & Rosa, 2012, p. 151).

## Referências Bibliográficas

Abreu-Cruz, L., Oliveira-Silva, L. C., & Werneck-Leite, C. D. de S. (2019). As novas gerações não têm comprometimento? Diferenças no comprometimento organizacional ao longo dos grupos geracionais. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 9(2), 192–208.

Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (1995). The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*.

Ajay, K., & Sabir, I. (2009). Employee wellbeing, control and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(3), 256-273

Almeida, A. L. C., Bertucci, J. L. O., & Belo, J. S. (2006). A influência da comunicação na identificação dos empregados com a organização e sua valorização como recurso estratégico. *ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 30, 1-16.

Alves, M. (2017). Reflexões sobre a comunicação organizacional em órgãos públicos. *Comunicação Com Líderes e Empregados*, 2, 102–106.

APPOLINÁRIO, F. D. D. M. C. (2004). um guia para a produção do conhecimento científico. *São Paulo: Atlas*.

Arraes, V., Cabral, A., Santos, S., Silva, M., & Penha, E. (2017). RELAÇÃO ENTRE ASPECTOS DE MODERNIDADE ORGANIZACIONAL E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL. *Revista de Administração FACES Journal*, 16(1), 67–85.

Ávila, P., Carvalho, H., & Ramos, M. (2010). *Análise de dados em SPSS. Iniciação ao SPSS*. Lisboa: ISCTE.

Back, M. D., Penke, L., Schmukle, S. C., Sachse, K., Borkenau, P., & Asendorpf, J. B. (2011). Why mate choices are not as reciprocal as we assume: The role of personality, flirting and physical attractiveness. *European Journal of Personality*, 25(2), 120-132.

Backes, A. J. (2019). *Endomarketing, motivação e cultura nacional: um estudo em uma empresa portuguesa de e-commerce* (Master's thesis).

Bahia, Juarez. (1995). *Comunicação empresarial*. Rio de Janeiro: Mauad.

Balsan, L., Kneipp, J., Tonin, S., Costa, V., & Santos, A. (2017). COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: Uma Análise da Produção Científica Através da Base Web of Science. *Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas*, 12(3), 1–16.

Bandeira, M. L., Marques, A. L., & Veiga, R. T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2), 133-157.

Barth, M., & Negri, de A. (2012). Endomarketing: o desafio de fidelizar o cliente interno. *Revista Temática*, 1(8), 1–22.

Bastos, A. V. B., Brandão, M. G., & Pinho, A. P. M. (1997). Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *Revista de administração Contemporânea*, 1(2), 97-120.

Bekin, S. F. (1995). *Conversando sobre endomarketing*. Makron books.

Bekin, S. F. (2002). Endomarketing: Um estudo de caso da comunicação interna de objetivos empresariais dirigida aos gerentes de agências de uma instituição financeira.

Bekin, S. F. (2004). *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. Prentice Hall.

Berger, B. K. (2011). Employee communication: let's move from knowing to doing. In The 2011 Grunig Lecture International Conference, Orlando.

Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of retail banking*, 3(1), 33-40.

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

Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1992). Services marketing starts from within. *Marketing management*, 1(1), 24-34.

Boff, É., Tatim, D. C., Secchi, M., Pellegrini, M., & Padilha, A. C. M. (2019). Endomarketing como ferramenta de comprometimento em uma unidade de uma cooperativa de crédito. *Brazilian Journal of Development*, 5(9), 14389-14406.

Bohnenberger, M. C. (2006). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*. Universitat de les Illes Balears.

Boone, L. E. (1998). KURTZ David L. *Marketing Contemporâneo—8 ed.*. Rio de Janeiro: LTC-SA.

Borges-Andrade, J. E. (1994). Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. *Temas em psicologia*, 2(1), 37-47.

Braguetto, A. P. T., de Jesus, M. J. F., de Souza, A. D., & Schebeleski, M. (2018). O Endomarketing como Ferramenta Estratégica na Qualidade da Administração Pública.

Brum, A. D. M. (1994). Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade. *Porto Alegre: Ortiz*.

Brum, A. D. M. (2000). Um olhar sobre o marketing interno. *Porto Alegre: L&pm*.

Brum, A. D. M. (2005). Face a Face com o Endomarketing. *Porto Alegre: L&PM*, 61-65.

Brum, A. D. M. (2017). Endomarketing estratégico: como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores. *São Paulo: Integrare*.

Brum, A. M. (2010). *Endomarketing: de A a Z*. 3. ed. Porto Alegre: Dora Luzzato.

Bueno, W. D. C. (2010). A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito.

Caetano, A., Ferreira, J. M. C., & Neves, J. (2001). Manual de psicossociologia das organizações. *Lisboa: McGraw*.

Cardozo, B. D. A., Araújo, G. C. D., & Mariani, M. A. P. (2017). Comprometimento organizacional em uma cooperativa de reciclagem. *Interações (Campo Grande)*, 18, 107-120.

Carriere, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career development international*, 14(1), 29-49.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.

Caruana, A., & Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *International Journal of bank marketing*.

CAVAGNOLLI, D. C. S., & MAINO, J. R. (2010). Proposta de um projeto de Marketing interno para ser implantado na Universidade Feevale. *Anais. Seminário de Pós-Graduação. Novo Hamburgo: Universidade Feevale*.

Cerqueira, W. (1994). *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Qualitymark Editora Ltda.

CERQUEIRA, W. (2005). Endomarketing: Educação e cultura para a qualidade. 4ª. Ed. *Rio de Janeiro: Qualitymark*.

Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication* (1973), 30(1), 5-28.

Conduit, J., Matanda, M. J., & Mavondo, F. T. (2014). Balancing the act: the implications of jointly pursuing internal customer orientation and external customer orientation. *Journal of Marketing Management*, 30(13-14), 1320-1352.

Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological bulletin*, 131(2), 241.

Costa, E., & Oliveira, T. da S. (2020). COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE COMPATIBILIZAÇÃO DE INTERESSES. *Revista ALTERJOR*, 02, 1-13.

Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of management Review*, 11(1), 55-70.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334.

Cruz, A. M. da, & Silva, G. S. (2020). FATORES DE SUCESSO NA COMUNICAÇÃO INTERNA DAS ORGANIZAÇÕES. *Administração de Empresas Em Revista*, 4(18), 312–321.

DALPIAZ, R. C. C. (2002). Endomarketing Um a Um: Marketing Interno como forma de motivação individualizada. *Torres:[sn]*.

DANTAS, L. L. (2012). Comunicação Interna e Gestão de Pessoas: Estratégias de Sucesso do Magazine Luiza. In *XII Congresso de Ciências da Comunicação da Região Nordeste-Campina Grande-PR/2010*.

de Oliveira, B. A. P. (2019). *A Influência do Comprometimento Com a Chefia Direta no Silêncio Organizacional: O Efeito Mediador do Comprometimento Organizacional* (Doctoral dissertation, Universidade de Lisboa (Portugal)).

Delgado, D. (2015). *Endomarketing: a relação entre a felicidade organizacional e a criação de valor para o cliente* (Doctoral dissertation).

Devesa, L. M. (2017). *A importância da comunicação no contexto organizacional: a comunicação organizacional como ferramenta de desenvolvimento e eficácia de uma organização* (Doctoral dissertation, Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais).

Dickson, D. A., Rainey, S., & Hargie, O. D. (2003). Communicating sensitive business issues: Part 1. *Corporate Communications: An International Journal*.

dos Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2010). Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de Bem-estar no Trabalho de Warr (1990). *DIRECTOR-EDITOR*, 14(2), 287-300.

Downs, Adrian. (1991). A case study of the relationship between communication satisfaction and organizational commitment in two Australian organizations. Kansas, University of Kansas

Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication* (1973), 14(3), 63-73.

Farias, S. D. (2010). Marketing Interno (MI): uma revisão da literatura e proposições de pesquisa para a excelência nos serviços. *Brazilian Business Review*, 7(2), 106-122.

Farrell, D., & Stamm, C. L. (1988). Meta-analysis of the correlates of employee absence. *Human relations*, 41(3), 211-227.

Feio, M. D. C. S. C. T. (2020). *A comunicação interna numa organização: estudo aplicado à Youngnetwork Group* (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Economia e Gestão).

Fernandes, A. R., Ferreira, K. A. R., & Lebarcky, F. D. V. (2011). Gestão da Diversidade e Endomarketing: Existe uma relação. *ENANPAD–ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, XXXV.

Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal marketing: concepts, measurement and application. *Journal of marketing management*, 11(8), 755-768.

Fortin, M. F. (2003). O Processo de Investigação da concepção à realização. (3ª ed.). Loures: Lusociência

Fortuna, A. M. R. (2019). *O contributo do endomarketing e da comunicação interna para a motivação do cliente interno* (Doctoral dissertation).

Freire, A. L., Woehl, S., Catapan, A., & Bonfim, B. L. S. (2016). Comunicação interna como ferramenta de endomarketing para maximização na competitividade: um estudo em pequenas empresas da cidade de Paranaguá no Brasil. *GCG: revista de globalización, competitividad y gobernabilidad*, 10(2), 54-70.

Freitas, T. P., & Lippmann, R. F. da C. (2021). COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES E A IMPORTÂNCIA NO GERENCIAMENTO DE PESSOAS. *Revista Científica Fortaleza*, 9, 1–14.

Freixo, M. (2011). Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnicas. *Lisboa: Instituto Piaget*.

Fuentes, G. (2011). La estrecha relación entre comunicación interna y recursos humanos. Hanlan los protagonistas. *Comunicación Interna y Recursos Humanos em Revista Oficial DirCOM, Imagen y Comunicacion*, 21, 18-24.

George, G. (2009). Internal marketing impact on business performance in a retail context. *Int. J. Retail Distrib. Manage.* 37 (7), 600–628.

George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business research*, 20(1), 63-70.

George, W. R., & Gronroos, C. (1989). Developing customer-conscious employees at every level: internal marketing. *Handbook of services marketing*, 29-37.

Gil, D. (2018). O endomarketing como elemento motivador: Estudo de caso do Banrisul. *Revista Eletrônica Científica Da UERGS*, 4(4), 595–605.

Gomes, Renata Bonyane Santos. (2011). Endomarketing aplicado ao setor público brasileiro. Conceito A – Revista dos Trabalhos de Conclusão de Curso da Faculdade São Miguel, n, 2, p. 79-103, Recife.

Gounaris, S., Vassilikopoulou, A., & Chatzipanagiotou, K. C. (2010). Internal-market orientation: A misconceived aspect of marketing theory. *European journal of marketing*.

Gronroos, C. (1990). Relación con el enfoque de marketing en contextos de servicios: la comercialización y la interfaz compromiso organizacional. *Journal of Business*, 3-11.

Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing* (Vol. 27). Lexington, MA: Lexington books.

Gronroos, C. (2002). *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. England: John Wiley & Sons, Ltd.

Grönroos, C. (2003). *Marketing, management and services*. MARQUES, Arlete S.(Trad.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Hargie, O. D., & Tourish, D. (1993). Assessing the effectiveness of communication in organisations: the communication audit approach. *Health Services Management Research*, 6(4), 276-285.

Hito, S., & Vanessa, F. (2020). Relación entre el marketing interno y compromiso organizacional en el personal de la fábrica de confecciones Paretto SAC.

Hogg, C. (1996). Selling your soul. *Human Resources*, 96(25), 88-90.

Jain, A. K., Giga, S. I., & Cooper, C. L. (2009). Employee wellbeing, control and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*. Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of marketing*, 57(3), 53-70.

Jena, L. K., Bhattacharyya, P., & Pradhan, S. (2017). Employee Engagement and Affective Organizational Commitment : Mediating role of Employee Voice in Indian service. *Vision*, 21(4), 356–366.

José, L. C. S; Rosa, A. T. R.O. (2012) O Endomarketing como ferramenta estratégica de gestão. *Revista de Ciências Gerenciais*, Londrina, v. 16, n. 24, 145-159.

Joseph, W. B. (1996). Internal marketing builds service quality. *Journal of Health Care Marketing*, 16(1), 54-59.

Kim, J. S., Song, H. J., & Lee, C. K. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 25-32.

Kim, S. I., Cha, S. K., & Lim, J. Y. (2001). A correlational study among internal marketing factor, nurse's job satisfaction, and organizational commitment in hospital nursing organization. *Journal of Korean Public Health Nursing*, 15(1), 42-55.

Kim, W. G., Leong, J. K., & Lee, Y. K. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 171-193.

Kotler, P. (1991) *Marketing Management*. 7th Edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing* (5th ed.). São Paulo: Atlas.

Kotler, P; Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing: a bíblia do marketing*. 12. ed. Prentice Hall - São Paulo.

KUNSCH, M. M. K. (2003). Relações públicas e a filosofia da comunicação integrada. *KUNSCH, MMK Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus*, 149-187.

La Falce, J. L., Giacomini, R., Chaves, T. A., & De Muylder, C. F. (2019). Comprometimento organizacional: Estudo comparativo entre duas organizações de ensino e pesquisa. *Gestão & Planejamento*, 20, 362–381.

Leal, A., Netto, A., & Barbosa, I. (2019). EFICIÊNCIA NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL. *Revista de Administração*, 3, 124–141.

Lee, W.-I., Chen, C.-C., & Lee, C.-C. (2015). The Relationship Between Internal Marketing Orientation, Employee Commitment, Charismatic Leadership and Performance. *International Journal of Organizational Innovation*, 8(2), 67– 78.

Lima, C. F. D. (2017). Comprometimento organizacional: correlatos valorativos e organizacionais.

Lima, S. C. M. G., & de Melo, J. A. M. (2018). A importância do endomarketing para a comunicação interna. *Revista Gestão Industrial*, 13(4).

Limeira, T. M. V. (2003). *E-marketing: o marketing na internet com casos brasileiros*. São Paulo: Saraiva.

Lin, W., Wang, L., Bamberger, P. A., Zhang, Q., Wang, H., Guo, W., ... Zhang, T. (2016). Leading future orientations for current effectiveness: The role of engagement and supervisor coaching in linking future work self salience to job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 145–156.

Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of service research*, 7(3), 290-305.

Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2009). The impact of internal and external market orientations on firm performance. *Journal of Strategic Marketing*, 17(1), 41–53.

Lírio, A. B., Severo, E. A., & Guimarães, J. D. (2018). A influência da qualidade de vida no trabalho sobre o comprometimento organizacional. *Revista Gestão & Planejamento, Salvador, 19*, 34-54.

Lizote, S. A., Verdinelli, M. A., & Nascimento, S. Do. (2017). Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. *Revista de Administracao Publica, 51(6)*, 947-967.

Lubbe, S. M. (2013). *Elements of internal marketing as predictors of employee satisfaction* (Doctoral dissertation, University of Pretoria).

Lux, D.J., Jex, S.M., Hansen, C.P.. (1996). Factors influencing employee perceptions of customer service climate. *J. Market-focused Manage. 1 (1)*, 65-86.

Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. John Wiley & Sons.

Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research: An Applied Orientation*. (6ª ed.) Pearson Education.

Marchiori, M., Casali, A. M., de Castro Almeida, A. L., de Pádua Carrieri, A., Cardoso, C., da Cunha, C. R., ... & Deetz, S. (2010). *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. Difusão Editora.

Maroco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS. Statistics, 6*.

Martins, A. C. V. (2018). *A Eficácia da Comunicação Interna nas Empresas*.

Martins, C. B., Kniess, C. T., & Rocha, R. A. (2015) Um estudo sobre o uso de ferramentas de gestão do marketing de relacionamento com o cliente. *Revista Brasileira de Marketing, 14(1)*, 59-71.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin, 108(2)*, 171.

Medeiros, C.A., Albuquerque, L.G., Siqueira, M., e Marques, G.M. (2003). Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. Em *RAC - Revista de Administração Contemporânea, 7(4)*, 187-209.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology, 78(4)*, 538.

Meyer, J. P., Paunonen, V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovich, L., e Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

Meyer, J., e Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Em *Human Resource Management Review*, 61-89.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.

Müller, M., Rauski, E. d., Eyng, I. S., e Moreira, J. (2005). Comprometimento Organizacional: Estudo De Caso No Supermercado “Beta”. Em *Revista Gestão Industrial*, 1(4), 511-518.

Mullins, L. J. (2009). *Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional*. Bookman Editora.

Nantes, J. F. (2015). Importância da comunicação interna na gestão de pessoas: o caso de uma empresa de produtos de linha branca. *Gestão Estratégica: Tecnologia e o impacto nas organizações*.

Narteh, B., & Odoom, R. (2015). Does Internal Marketing Influence Employee Loyalty? Evidence From the Ghanaian Banking Industry. *Services Marketing Quarterly*, 36(2), 112–135.

Nascimento, D. F. G. D. (2012). *A influência do comprometimento organizacional na satisfação no trabalho em voluntariado* (Master's thesis).

Nascimento, J. L., Lopes, A., e Salgueiro, M. D. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133.

Neto, C. F., & Cruz, S. A. (2017). Comunicação interna e comprometimento organizacional: o caso da Autoridade para as Condições do Trabalho. *Sociologia: Revista Da Faculdade de Letras Da Universidade Do Porto*, 34, 47–72.

Newman, A., Thanacoody, R., & Hui, W. (2011). The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intentions: a study of multinationals in the Chinese service sector. *The international journal of human resource management*, 22(8), 1765-1787. *Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1765-1787

Nickels, W. G., & Wood, M. B. (1999). *Marketing: relacionamentos, qualidade, valor*. Itc.

Ochoa, C. G. (2014). As diferenças entre comunicação interna e endomarketing. *Educação, Cultura e Comunicação*, 5(9), 107–118.

Oliveira, A. A., de Castro Aquino, M., & da Silva, W. T. (2016). O endomarketing como estratégia na gestão de pessoas: influências de clima e cultura nas organizações: The Endomarketing as a strategy in people management: climate influences and culture in organizations. *e3-Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP*, 2(1), 24-41.

Oliveira, H. H., & Honório, L. C. (2020). PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ASSOCIANDO OS CONSTRUTOS EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(4), 1–28.

O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.

Orfão, C. (2011). *O efeito do marketing interno no envolvimento e comprometimento organizacional e a influência destes na satisfação e desempenho individual: o caso do Banco Comercial Português SA* (Doctoral dissertation).

Pacheco, R. P. (2017). *Qual o impacto do endomarketing no engagement dos colaboradores perante a empresa?* (Doctoral dissertation).

Paulino, R. D., Nascimento, J. A., Vasconcelos, C. R., e Alves, W. (2011). Comprometimento Organizacional: Estudo Exploratório Baseado Em Valores. Em *VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, 1-22.

Paz, C. B. (2013). A relação entre ações de endomarketing e o comprometimento humano no trabalho: um estudo em uma empresa de energia elétrica.

PEREIRA, M., FONTENELE, R., & SOUSA, A. (2011). O impacto da comunicação interna no comprometimento afetivo dos funcionários das PMEs indústrias de calçados. In *VIII Simposio de Excelência em Gestão e Tecnologia* (pp. 1-16).

Pestana, M., & Gageiro, J. (2005). Análise dos dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS Lisboa. *Portugal: Edições Sílabo*.

Pfeffer, J., & Jeffrey, P. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Press.

Pitt, L. R. F., & Foreman, S. K. (1998). Internal Marketing Role in Organizations -A Transaction Cost Perspective. *Journal of Business Research*, 44(1), 25–36.

Pucci, P., & Wachowicz, M. C. (2019). COMUNICAÇÃO INTERNA E MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO. *Revista Journal of Health*, I(2178 – 3594), 1–8.

Quinn, D., e Hargie, O. (2004). Internal communication audits: a case study. *Em Corporate Communications: An International Journal*. School of Communication, University of Ulster, Newtownabbey, UK, 146-158.

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

Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L., & Gerónimo, M. (2011). Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno.

Reis, T. A., Reis, T., Sevilha, I. C., Pizzinato, N. K., & Cremonesi, G. G. (2018). Endomarketing, Liderança e Comunicação: Reflexos na Organização. *Caderno Profissional de Marketing*, 6(1), 1–17.

Ribeiro, J. (2008). Comportamento organizacional.

Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 257-266.

Robson, P., e Tourish, D. (2005). Managing internal communication: An organizational case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(3), 213- 222.

Rodriguez, E. V., Franco, T. C., & Santos, M. J. N. (2006). Nature and antecedents of organizational commitment: Considerations for human resource management. *Portuguese Journal of Management Studies*, 11 (2), 75-95.

Rohod, M. (2021). A importância de uma boa comunicação interna para a efetividade de processos e procedimentos organizacionais.

Rosado, R. A. C. (2019). *Endomarketing: o futuro da comunicação no contexto organizacional?* (Master's thesis).

Ruão, T. (1999). “A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade”, *Cadernos do Noroeste*. Braga: CCHS - Centro de Ciências Históricas e Sociais, Universidade do Minho, 12(1/2), 179-194.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Em Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.

Sanchez, L. H. A. (2006). A comunicação organizacional interna e o ambiente virtual: novas tendências.

Santos, R. M. D. (2015). A Comunicação Interna como diferencial para as organizações.

Schneider, B., Yost, A. B., Kropp, A., Kind, C., & Lam, H. (2018). Workforce engagement: What it is, what drives it, and why it matters for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 462-480.

Severo, E. A., Kemmerich, E., Guimarães, J. C. F. de, & Correio, R. P. R. (2019). Endomarketing e a satisfação no trabalho em uma instituição de ensino superior. *Revista de Administração de Roraima - UFRR*, 9(1), 116-134.

Shiu, Y.-M., & Yu, T.-W. (2010). Internal marketing, organisational culture, job satisfaction, and organisational performance in non-life insurance. *Service Industries Journal*, 30(6), 793-809.

Silva, C. R. M. da, Oliveira, L. V. C., Bona, D. O., Oliveira, J. A. D. N., & Pinheiro, T. C. D. A. (2020). Comprometimento organizacional e comportamento sustentável no trabalho: evidências do setor público. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(2), 279-296.

Silva, J. A. M., & Bastos, C. M. de A. M. (2021). ENDOMARKETING: UMA FERRAMENTA ESSENCIAL NA GESTÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO. *Revista Científica Interdisciplinar*, 6(1), 186-198.

Silva, J. R. V. D. (2020). *Liderança eficaz: o alcance do comprometimento organizacional* (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Economia e Gestão).

Silva, S., & Lira, R. A. (2014). Endomarketing como ferramenta de motivação: análise das suas aplicações em uma rede de supermercados no município de Campos dos Goytacazes-RJ. *Humanas Sociais & Aplicadas*, 4(9).

Silveira, A. (2009). A ouvidoria como facilitadora do processo de comunicação organizacional.

Silveira, R. M., & Tófani, F. (2007). Endomarketing: ferramenta de gestão para motivar e conquistar o cliente interno. *Belo Horizonte*.

Simões, A. V., Dimas, I. D., & Calvão, A. R. (2016). Comunicação empresarial nas empresas portuguesas: contributo para um diagnóstico. *Práxis e Inovação Em Secretariado*, 1-18.

Simonassi, F., & Silva, J. F. da. (2015). Gestão estratégica do endomarketing: um estudo de caso de geração de vantagem competitiva em academias esportivas. *Universitas: Arquitetura e Comunicação Social*, 12(1), 25-35.

Sousa, J. P., & Mendes, P. P. (2006). Diagnóstico de Comunicação Interna. *Lisboa: APCE e Spirituc*.

Sousa, N. dos S. (2018). ENDOMARKETING: ESTUDO DE CASO NO CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIRG.

Stecca, J., Ende, M., Stecca, F., & Bento, M. (2017). O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL SEGUNDO O PERFIL DOS COLABORADORES DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 4(7), 1-15.

Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee Engagement: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 63.

Tansuhaj, P., Randall, D., & McCullough, J. (1991). Applying the internal marketing concept within large organizations: As applied to a credit union. *Journal of Professional Services Marketing*, 6(2), 193-202.

Teixeira, S. S. L. (2018). *Endomarketing como estratégia de gestão de recursos humanos na lógica do cliente interno: estudo de caso na administração de condomínios* (Master's thesis).

Terrão, W. J. (2013). Endomarketing como estratégia de gestão de pessoas.

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.

Titoce, M. R. (2012). *O contributo da comunicação interna para o empenhamento organizacional* (Doctoral dissertation).

Torres, M. (2014). Relación entre marketing interno y el compromiso organizacional de los trabajadores de una empresa pública de Lima. *Revista IIPSI*, 17(1), 209–226.

Tsai, Y. & Tang, T. (2008). How to improve service quality: Internal marketing as a determining factor. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19 (11), 1117-1126.

Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *The Journal of Business Communication* (1973), 33(2), 111-140.

Verčiča, A. T., Verčič, D., e Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. Em *Public Relations Review*, 38, 223- 230.

Verčič, A. T., & Vokić, N. P. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43, 885-893.

Vieira, D. M. D. F. (2021). *A comunicação interna como promotora de uma cultura organizacional e participativa* (Doctoral dissertation).

Wiener, Y., e Vardi Y. (1990). Relationships between organizational culture and individual motivation: a conceptual integration. *Psychological Reports*. 1(67), 295-306.

Wieseke, J., Ahearne, M., & Lam, S. K. (2009). The role of leaders in internal marketing. *Journal of Marketing*, 73(2), 123-145.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200.

Xavier, J. M., Camacho, A. B., e Ferreira, M. A. (2011). A Percepção dos Profissionais de Recursos Humanos sobre a Comunicação. São Paulo: ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas, 1(1), 112-138.

Yang, F.-H. F.-H., Huang, C.-H. C.-H., & Wei, C.-Y. C.-Y. (2015). The Relationship Between Internal Marketing, Employee Well-Being, and Customer Service Quality - The Service Industry in Taiwan. *International Journal of Organizational Innovation*, 8(2), 40–57.

Young, H. R., Glerum, D. R., Wang, W., & Joseph, D. L. (2018). Who are the most engaged at work? A meta-analysis of personality and employee engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 39(10), 1330–1346.

Zenone, Luiz Claudio. (2011). *Gestão estratégica de marketing: conceitos e técnicas*. São Paulo: Atlas.

## **Anexos**

### **Índice de Anexos**

<b>Anexo A:</b> Questionário disponibilizado aos participantes.....	73
<b>Anexo B:</b> Tabelas com dados acerca dos meios de comunicação digitais .....	84
<b>Anexo C:</b> Método de Alpha Cronbach.....	87
<b>Anexo D:</b> Coeficiente de Pearson.....	88
<b>Anexo E:</b> Modelo de Regressão.....	89
<b>Anexo E.1.:</b> Regressão entre endomarketing e comunicação interna.....	89
<b>Anexo E.2.:</b> Regressão entre endomarketing e comprometimento organizacional .....	90
<b>Anexo E.3.:</b> Regressão entre comunicação interna e comprometimento organizacional.....	91
<b>Anexo E.4.:</b> Regressão entre endomarketing e comprometimento organizacional, com medição da comunicação interna.....	92

## Anexo A – Questionário disponibilizado aos participantes

### O Endomarketing como ferramenta da comunicação interna: influência no comprometimento organizacional

Este questionário destina-se à recolha de dados para a elaboração da dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, com o objetivo de analisar a relação entre o Endomarketing, a Comunicação Interna e o Comprometimento Organizacional.

A resposta a este questionário demora cerca de 15 minutos. As respostas às perguntas não pressupõem nenhum conhecimento acerca destas temáticas.

A sua participação é anónima e as suas respostas são confidenciais pelo que em nenhuma situação os seus dados individuais serão fornecidos.

#### Dados Sociodemográficos

Sexo \*

Feminino

Masculino

Idade \*

A sua resposta \_\_\_\_\_

Habilitações Literárias \*

Sem Habilitações

1º Ciclo do Ensino Básico

2º Ciclo de Ensino Básico

3º Ciclo do Ensino Básico

Ensino Secundário

Cursos Técnico ou Profissional

Licenciatura ou Bacharelato

Mestrado ou Pós-Graduação

Doutoramento

Outra: \_\_\_\_\_

Função Desempenhada \*

- Administração, negócios e serviços
- Artes e Design
- Ciências Biológicas e da Terra
- Ciências Sociais e Humanas
- Análise e Desenvolvimento de Sistemas
- Engenharia e Produção
- Saúde e Bem-estar
- Comunicação e Informação

Antiguidade na Organização (em anos) \*

A sua resposta

---

Vínculo Laboral - Tipo de Contrato \*

- Contrato sem termo
- Contrato a termo certo
- Contrato a termo incerto
- Contrato de Prestação de Serviços

Modalidade de trabalho, no último ano \*

- Presencial
- À Distância
- Híbrido (Presencial e Distância)

Perguntas

Assinale todos os meios digitais em que a sua empresa está presente. \*

- Facebook
- Twitter
- LinkedIn
- Outra: \_\_\_\_\_

Que ferramentas a sua empresa utiliza para efetuar a comunicação com os seus colaboradores? \*

- Email
- Intranet
- Jornal Eletrónico
- Jornal Impresso
- Redes Sociais Corporativas
- Sala de Reuniões Virtuais (Teams, Skype)
- Site
- Whatsapp
- Mural de Avisos
- Reunião com os colaboradores
- Outra: \_\_\_\_\_

Quais destas ferramentas acha que permite uma agilização da divulgação de informação organizacional? \*

- Email
- Intranet
- Jornal Eletrónico
- Jornal Impresso
- Redes Sociais Corporativas
- Sala de Reuniões Virtuais (Teams, Skype)
- Site
- Whatsapp
- Mural de Avisos
- Reunião com os colaboradores
- Outra: \_\_\_\_\_

Quais as vantagens da utilização das ferramentas digitais na sua empresa? \*

- Facilidade de comunicação
- Melhoria na relação entre membros de equipa
- Melhoria na orientação para as mudanças organizacionais
- Rapidez na tomada de decisão
- Não se aplica

Quais as desvantagens da utilização das ferramentas digitais na sua empresa? \*

- Dificuldade de acesso
- Atraso na entrega de trabalho
- Distração
- Diminuição na comunicação face a face
- Ser contactado fora do horário de trabalho
- Não se aplica

Como avalia os meios de comunicação interna que a sua empresa adota? \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Péssimo            Excelente

Considera que o uso de ferramentas digitais melhora o sistema de comunicação interna na sua empresa?

- Sim
- Não

## Avaliação do Comprometimento Organizacional

### Questionário do Comprometimento Organizacional (QCO) \*

Indique o grau de concordância com cada afirmação abaixo apresentada considerando a ligação que sente ter com a empresa. Para o efeito, responda tendo em consideração uma escala de 1 e 5 valores: 1 - Discordo Fortemente; 2 - Discordo; 3 - Nem Concordo Nem Discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo Fortemente.

	Discordo Fortemente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Fortemente
Não me sinto "emocionalmente" ligado à empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa tem um grande significado pessoal para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não me sinto como "fazendo parte da família" na empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na realidade, sinto os problemas da organização como se fossem meus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não me sinto como parte desta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar sair desta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma das principais razões para eu continuar nesta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas que teria disponíveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse sair desta empresa neste momento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não deixaria esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que aqui trabalham.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta empresa merece a minha lealdade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentir-me-ia muito culpado se deixasse esta empresa agora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Avaliação do Marketing Interno

### Questionário do Marketing interno \*

Indique o grau de concordância com cada afirmação abaixo apresentada considerando ações que sente que existem na empresa em que trabalha. Para o efeito, responda tendo em consideração uma escala de 1 e 5 valores: 1 - Discordo Fortemente; 2 - Discordo; 3 - Nem Concordo Nem Discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo Fortemente.

	Discordo Fortemente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Fortemente
A organização dá formação para desempenhar da melhor forma a minha função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recebo informações sobre os clientes da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sei o que os clientes esperam dos produtos e serviços oferecidos pela organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização oferece oportunidade de aumentar o meu conhecimento, de forma geral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O processo de recrutamento dos novos colaboradores é claro e específica o que é esperado deles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As responsabilidades e atividades dos novos colaboradores são definidas de forma clara.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou remunerado de acordo com a média do setor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização oferece oportunidade de pagamentos extras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou reconhecido pelos meus superiores pelo trabalho que faço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se o colaborador quiser, pode pedir para mudar de função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização preocupa-se em atribuir atividades de acordo as habilidades de cada colaborador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho liberdade de tomar decisões relacionadas com o desempenho da minha função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há diferentes programas para atender às diferentes necessidades dos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conheço os resultados da minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conheço os valores da minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As mudanças que ocorrem na organização são comunicadas com antecedência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização divulga, internamente, as atividades que desenvolve em comunidade empresarial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O lançamento de novos produtos e serviços é feito, primeiro, na organização e depois para os clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização divulga, internamente, antes de publicar nos media, as publicidades dos produtos e serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conheço os resultados do meu setor de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho liberdade para expressar as minhas necessidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Avaliação da Comunicação Interna

### Escala da communication satisfaction questionnaire (CSQ) \*

Indique o grau de concordância com cada afirmação abaixo apresentada considerando a comunicação que sente ter com a empresa em que trabalha. Para o efeito, responda tendo em consideração uma escala de 1 e 5 valores: 1 - Discordo Fortemente; 2 - Discordo; 3 - Nem Concordo Nem Discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo Fortemente.

	Discordo Fortemente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Fortemente
Conheço e partilho os objetivos da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os trabalhadores desta organização possuem competências ao nível da comunicação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação interna desta organização faz-me sentir parte vital da mesma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recebo informações atempadamente e necessárias para conseguir fazer o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação próprios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São fornecidas informações sobre as políticas e objetivos da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização fornece informações sobre as ações do governo que a afetam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta organização fornece informações sobre possíveis mudanças.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização dá informações sobre a sua capacidade financeira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

São dadas informações sobre metas alcançadas ou falhas da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consigo comparar o meu trabalho com o dos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho conhecimento de como estou a ser avaliado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os meus esforços são reconhecidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sei como resolver os problemas decorrentes do meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os superiores conhecem e compreendem os problemas que os subordinados enfrentam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu supervisor ouve-me e presta-me atenção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu supervisor dá-me orientações que permitem resolver problemas relacionados com o trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu supervisor confia em mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os supervisores mostram-se disponíveis a novas ideias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A política de supervisão implementada na organização é a mais correta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São-me fornecidas informações sobre o meu progresso no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recebo notícias da organização e do pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

São fornecidas informações sobre políticas e metas departamentais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização fornece-me informações sobre os requisitos do meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização oferece-me informações sobre os benefícios e pagamentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As publicações transmitidas pela organização são relevantes e úteis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As nossas reuniões são bem organizadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As diretivas e relatórios são claros e concisos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As atitudes da organização perante a comunicação são saudáveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A quantidade de informação que circula nesta organização é adequada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os meios utilizados para transmissão de mensagens são adequados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existem rumores na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Anexo B** – Tabelas com dados acerca dos meios de comunicação digitais

<b>Assinale todos os meios digitais em que a sua empresa está presente.</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem (%)</b>
Facebook	119	86,9%
Twitter	30	21,9%
LinkedIn	96	70,1%
Instagram	27	19,7%
Youtube	1	0,7%
Nenhum	2	1,5%
Site	2	1,5%
Whatsapp	1	0,7%

<b>Que ferramentas a sua empresa utiliza para efetuar a comunicação com os seus colaboradores?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem (%)</b>
Email	127	92,7%
Intranet	58	42,3%
Jornal Eletrônico	20	14,6%
Jornal Impresso	1	0,7%
Redes Sociais Corporativas	36	26,3%
Sala de reuniões virtuais	59	43,1%
Site	35	25,5%
Whatsapp	43	31,4%
Mural de avisos	29	21,2%
Reunião com os colaboradores	81	59,1%

<b>Quais destas ferramentas acha que permite uma agilização da divulgação de informação organizacional?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem (%)</b>
Email	0	0,0%
Intranet	0	0,0%
Jornal Eletrónico	0	0,0%
Jornal Impresso	3	2,2%
Redes Sociais Corporativas	47	34,3%
Sala de reuniões virtuais	17	12,4%
Site	22	16,1%
Whatsapp	8	5,8%
Mural de avisos	22	16,1%
Reunião com os colaboradores	29	21,2%
<b>Quais as vantagens da utilização das ferramentas digitais na sua empresa?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem (%)</b>
Facilidade de comunicação	127	92,7%
Melhoria na orientação	48	35,0%
Rapidez na tomada de decisão	64	46,7%
Melhoria na relação	45	32,8%
<b>Quais as desvantagens da utilização das ferramentas digitais na sua empresa?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem (%)</b>
Dificuldade de acesso	7	5,1%
Atraso na entrega	3	2,2%
Distração	27	19,7%
Diminuição na comunicação	83	60,6%
Ser contactado fora	59	43,1%
<b>Como avalia os meios de comunicação interna que a sua empresa adota?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem (%)</b>
2	1	,73
3	3	2,2
4	8	5,8
5	16	11,7

---

6	18	13,2
7	26	19,1
8	42	30,9
9	13	9,5
10	9	6,6

---

## **Anexo C – Método de Alpha Cronbach**

O método de Alpha Cronbach desenvolvido por Lee J. Cronbach, em 1951, é utilizado para analisar a consistência interna das variáveis através da análise do perfil das respostas dadas pelos inquiridos. Este método utiliza uma escala de 0 a 1, sendo aceitáveis valores superiores a 0,70, como podemos observar na tabela (Gageiro & Pestana, 2005).

**Tabela |** Valores de Alpha Cronbach

<b>Valores de Alpha Cronbach</b>	<b>Consistência Interna</b>
Menor que 0,6	Inadmissível
0,6 - 0,7	Fraca
0,7 - 0,8	Razoável
0,8 - 0,9	Boa
Maior que 0,9	Muito Boa

## Anexo D – Coeficiente de Pearson

Na análise do Coeficiente de Pearson, estabelecemos uma relação entre os três construtos desta investigação. Através desta análise, averiguamos a intensidade da relação entre as componentes de cada variável em análise, que varia entre -1 e 1 (Marôco, 2014). O coeficiente de Pearson superior a zero dita que as variáveis apresentam uma correlação positiva, ou seja, se uma aumenta a outra também aumenta. Caso contrário, quando o coeficiente de Pearson é inferior a zero, a correlação revela-se negativa, o que significa que quando uma aumenta a outra diminui. Com efeito, quanto mais próximo dos extremos, maior é a correlação entre as variáveis. As correlações serão classificadas segundo Pacheco (2017, p.67), de acordo com a tabela.

**Tabela |** Coeficiente de Pearson

<b>Coeficiente</b>	<b>Tipo de Correlação</b>
$ r  < 0,25$	Fraca
$0,25 \leq  r  < 0,5$	Moderada
$0,5 \leq  r  < 0,75$	Forte
$ r  \geq 0,75$	Muito Forte

**Fonte:** Pacheco, 2017, p.67

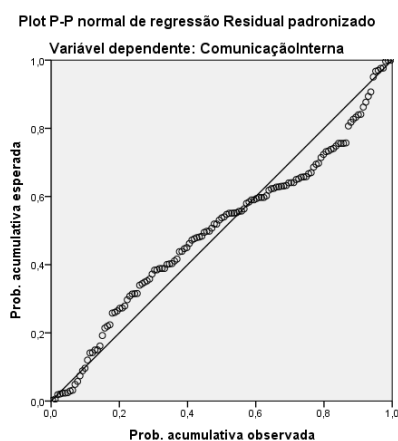
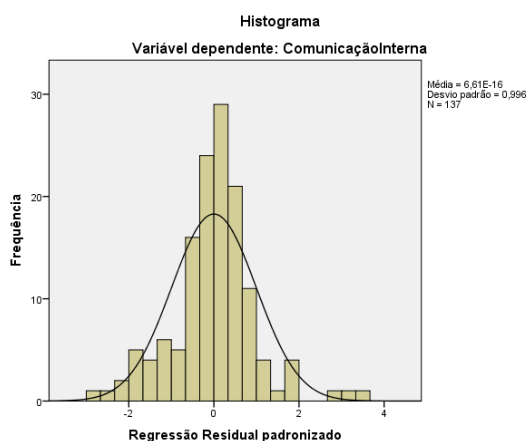
## Anexo E – Modelo de Regressão

O Modelo da Regressão Linear Simples propõe-se analisar a relação linear existente entre a variável dependente e a variável independente. Na utilização da regressão linear, existem pré-requisitos para a sua realização, nomeadamente a amostra ser superior a 20 inquiridos e os valores serem independentes, requisitos estes que são cumpridos na referida investigação. Além disso, é necessário que exista uma relação linear entre a variável dependente e a variável independente e que não exista autocorrelação entre os resíduos, ou seja, a diferença entre os valores previstos e os valores observados. Este pré-requisito só é observado quando o valor de Durbin-Watson é superior a 2. A normalidade das variáveis em estudo é um pré-requisito necessário à realização de uma regressão linear, bem como a ausência de *outliers*, que só se verifica se o valor previsto e o residual padrão apresentarem valores entre o intervalo de -3 e 3. Por fim, a existência de homocedasticidade é um pré-requisito à realização de uma regressão linear.

O Modelo da Regressão Linear Simples toma como hipóteses: **H0**: “Incluir a variável independente nas organizações não implica um aumento na variável dependente” e **H1**: “Incluir a variável independente nas organizações implica um aumento na variável dependente”, hipóteses essas tidas em consideração na realização das regressões lineares.

O Modelo da Regressão Linear Múltipla tem o mesmo objetivo do Modelo de Regressão Linear Simples e apresenta os mesmos pré-requisitos. Contudo, este modelo toma como hipóteses: **H0**: “O ajuste do modelo sem a variável mediadora é igual ao ajuste do modelo com a variável mediadora” e **H1**: “O ajuste do modelo sem a variável mediadora é diferente ao ajuste do modelo com a variável mediadora”, hipóteses essas tidas em consideração na realização das seguintes regressões.

### E.1. Regressão entre endomarketing e comunicação interna



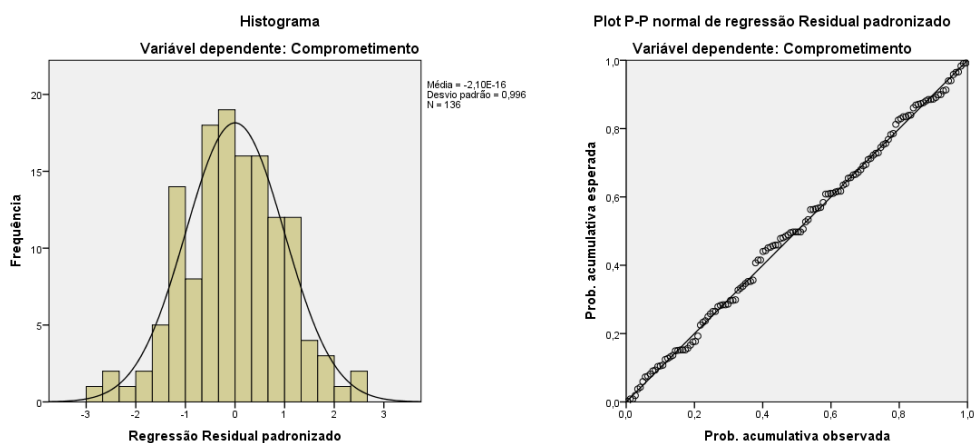
**Tabela** | Estatísticas de Residuais da Regressão entre endomarketing e comunicação interna

<b>Estatísticas de residuais</b>					
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	N
Valor previsto padrão	-2,997	2,196	,000	1,000	136
Residual padrão	-2,790	3,647	,000	,996	136

**Tabela** | Durbin-Watson da Regressão entre endomarketing e comunicação interna

Durbin-Watson
2,180

## E.2. Regressão entre endomarketing e comprometimento organizacional



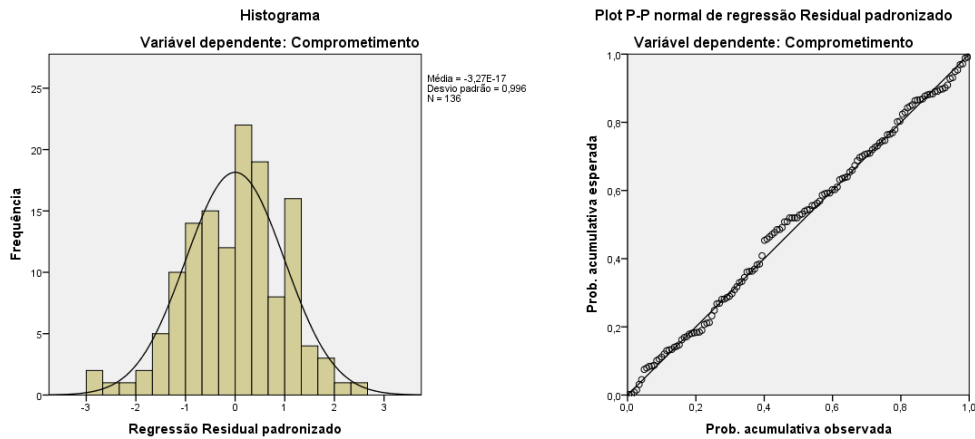
**Tabela** | Estatísticas de Residuais da Regressão entre endomarketing e comprometimento organizacional

<b>Estatísticas de residuais</b>					
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	N
Valor previsto padrão	-2,989	2,186	,000	1,000	136
Residual padrão	-2,958	2,403	,000	,996	136

**Tabela | Durbin-Watson da Regressão entre endomarketing e comprometimento organizacional**

Durbin-Watson
2,238

**E.3. Regressão entre comunicação interna e comprometimento organizacional**



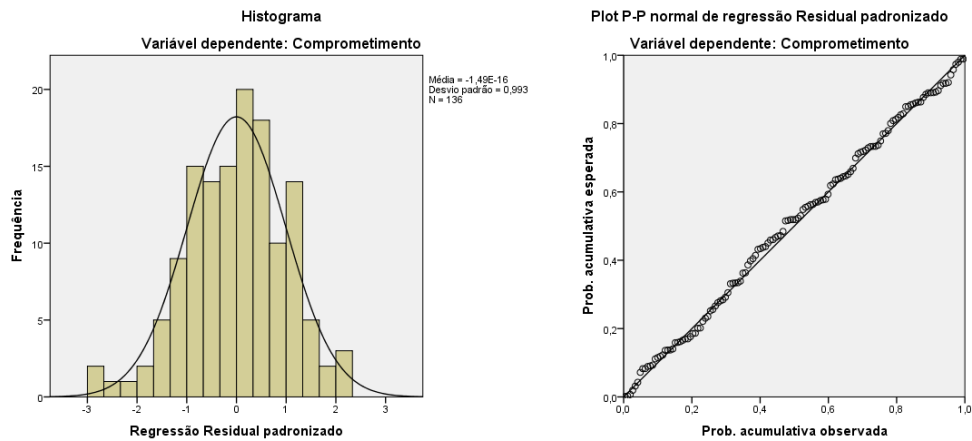
**Tabela | Estatísticas de Residuais da Regressão entre comunicação interna e comprometimento organizacional**

Estatísticas de residuais					
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	N
Valor previsto padrão	-2,963	2,056	,000	1,000	136
Residual padrão	-2,977	2,381	,000	,996	136

**Tabela | Durbin-Watson da Regressão entre comunicação interna e comprometimento organizacional**

Durbin-Watson
2,292

#### E.4. Regressão entre endomarketing e comprometimento organizacional, com medição da comunicação interna



**Tabela** | Estatísticas de Residuais da Regressão entre endomarketing e comprometimento organizacional, com medição da comunicação interna

<b>Estatísticas de residuais</b>					
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	N
Valor previsto padrão	-2,875	2,170	,000	1,000	136
Residual padrão	-2,995	2,283	,000	,993	136

**Tabela** | Durbin-Watson da Regressão entre endomarketing e comprometimento organizacional, com medição da comunicação interna

Durbin-Watson
2,286