

O PODER DO MARKETING INTERNO PARA A RETENÇÃO
DE COLABORADORES NUMA ORGANIZAÇÃO
PERTENCENTE AO SETOR BANCÁRIO

Daniela Montarroyos Fernandes Quelhas

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientadora:

Professora Elsa Dinis, Professora Auxiliar, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Coorientadora:

Professora Doutora Helena Carvalho, Professora Associada com Agregação, ISCTE-
Instituto Universitário de Lisboa

setembro, 2018

O PODER DO MARKETING INTERNO PARA A RETENÇÃO DE COLABORADORES NUMA
ORGANIZAÇÃO PERTENCENTE AO SETOR BANCÁRIO

Daniela Montarroyos Fernandes Quelhas

AGRADECIMENTOS

A concretização desta dissertação de mestrado contou com um vasto conjunto de apoios e incentivos sem os quais não se teria tornado uma realidade possível de alcançar, pelo que estarei eternamente grata a todos os que contribuíram para a minha motivação e para a prossecução do meu estudo.

Em primeiro lugar agradeço à minha família, especialmente à minha amável mãe, por todas as demonstrações contínuas de apoio, força e motivação ao longo de todos os momentos que caracterizaram o meu estudo e investigação. Foi graças a este modelo de coragem e persistência que consegui ultrapassar os diversos obstáculos que surgiram ao longo de todo o percurso. Aos meus amáveis irmão, pai, avó e avô, pela transmissão de uma enorme confiança na minha pessoa e no meu potencial, e por acreditarem sempre que chegaria longe.

À querida Professora Helena Carvalho, por toda a incansável ajuda, dedicação e afinho demonstrados ao longo do trabalho. É, sem dúvida, um exemplo íntegro de profissionalismo.

Aos meus amigos, que estiveram sempre ao meu lado e cujo apoio e amizade se tornaram imprescindíveis para a execução desta investigação.

À minha orientadora, a Professora Elsa Dinis, pelo apoio ao longo dos meses de trabalho.

A todos, muito obrigada pela preciosa solidariedade que demonstraram!

RESUMO

Este estudo examina a relação entre o marketing interno e a retenção de colaboradores de uma organização pertencente ao setor bancário. Foi objetivo investigar o efeito direto entre estas duas variáveis, bem como o efeito indireto quando se fazia intervir como mediadoras a satisfação e a motivação dos colaboradores. A investigação contou com a participação de 113 colaboradores de um banco português, que se disponibilizaram a responder a um inquérito por questionário via *online*. Foi privilegiado o método de *bootstrap* para testar o efeito indireto. Os resultados obtidos revelaram que o marketing interno está positivamente associado à retenção de colaboradores, ao mesmo tempo que sugeriram a existência de uma mediação parcial da satisfação e da motivação. Os resultados sustentam também que o efeito do marketing interno na retenção dos trabalhadores resultam de um aumento dos níveis de satisfação e de motivação dos colaboradores. É esperado que os resultados desta investigação possam contribuir para o desenvolvimento e aplicação de práticas de marketing interno no seio das organizações, tendo em vista o aumento da satisfação e motivação dos colaboradores e, consequentemente, a sua retenção.

Palavras-chave: Marketing Interno, Satisfação, Motivação, Retenção dos colaboradores, Gestão de Recursos Humanos

Classificações JEL: M31 – Marketing; J24 – Capital Humano

ABSTRACT

This study examines the relationship between internal marketing and the retention of employees of an organization that belongs to the Banking sector. The purpose of the study was to investigate the direct effect between these variables, as well as the indirect effect when satisfaction or motivation was intervened. This research had the participation of 113 employees of a Portuguese bank who responded to an online survey. The bootstrap method was used to test the indirect effect. The results suggest that internal marketing is positively associated with employee retention, while demonstrating the existence of a significant mediation of satisfaction and motivation. The results also sustained that the effect of internal marketing on employee retention is due to satisfaction and motivation. We hope that the results of this study can contribute to the development and application of internal marketing practices within organizations, in order to increase employees' satisfaction and motivation and, consequently, their retention.

Keywords: Internal Marketing, Satisfaction, Motivation, Employee Retention, Human Resources Management

JEL Classification: M31 – Marketing; J24 – Human Capital

Índice

1. Introdução.....	7
2. Enquadramento teórico e hipóteses.....	9
2.1. Marketing.....	9
2.2. Marketing interno	10
2.3. Marketing interno e gestão de recursos humanos	15
2.4. Satisfação	18
2.5. Motivação	19
2.6. Retenção.....	20
2.7. Hipóteses de trabalho.....	21
3. Método	22
3.1. Participantes.....	22
3.2. Instrumento de recolha de dados	23
3.3. Procedimentos.....	23
3.4. Medidas.....	24
3.5. Análise estatística	25
4. Resultados	26
5. Discussão.....	29
6. Implicações Teóricas e Práticas	30
7. Limitações e investigação futura.....	31
8. Conclusões	32
9. Referências.....	33
10. Anexos.....	38

1. Introdução.

A competitividade no mercado de trabalho é cada vez mais intensa, pelo que na gestão das empresas é importante implementar estratégias para a garantia de sustento e sucesso organizacional, o que passa designadamente pela retenção dos seus colaboradores. O marketing interno pode ser considerado como uma estratégia para reter colaboradores (Labert, 1995 citado por Varey e Lewis, 1999; Kanyurhi, 2016), ao procurar satisfazer as suas necessidades (Ahmed e Rafiq, 2003). O marketing interno consiste na aplicação das práticas de marketing ao interior de uma organização (Zampetakis & Moustakis, 2007), uma vez que é um potencial instrumento para a condução do sucesso e prestígio de uma organização no mercado, bem como para a construção de uma visão de reconhecimento por parte dos trabalhadores que a constituem.

Segundo Benge e Harder (2015) é necessário explorar métodos que se destinem a aumentar a satisfação e retenção dos colaboradores. Se todas as empresas adotassem este mecanismo empresarial os colaboradores teriam uma visão muito mais positiva face ao seu trabalho e ainda da organização que representam. Provavelmente, e de acordo com a literatura (Shaw et al, 1998; Ahmed e Rafiq, 2000; Conduit e Mavondo, 2001; Chiavenato, 2004; Lings, 2004; Ramlall, 2004; Huang et al., 2013) iríamos assistir a uma intensificação dos níveis de satisfação, motivação e retenção. Por outro lado, com o aumento do seu índice de retenção, uma empresa evitará custos no que concerne a processos de recrutamento e seleção, que são sempre dispendiosos, e nem sempre correm como pretendido. De acordo com Cloutier et al (2015) o recrutamento de novos colaboradores acarreta elevados custos administrativos e em publicidade, despesas relacionadas com o tempo e os recursos destinados à formação e ainda a perda de produtividade.

Diversos estudos acerca do marketing interno sugerem que este pode melhorar a satisfação dos trabalhadores (Ahmed e Rafiq, 2003; Huang and Rundle-Thiele, 2014) através de várias práticas como é o caso da formação (Kameswari e Rajyalakshmi, 2012). Os benefícios e diferentes formas de recompensa têm sido utilizados para motivar e reter colaboradores nas organizações (Chiu et. al, 2001). É crucial que os colaboradores sintam que o seu trabalho é valorizado, para que se sintam satisfeitos e motivados e pretendam pertencer à organização. Os colaboradores desejam ser parte integrante de uma empresa, desejam aprender e poder progredir na carreira, desejam poder participar nas decisões,

desejam ser recompensados, pelo que os líderes empresariais necessitam de inovar e aplicar novas estratégias que contribuam para que os trabalhadores se sintam satisfeitos e motivados. Neste sentido, é importante que as empresas adotem técnicas e mecanismos que tenham em vista a satisfação e motivação dos seus colaboradores, fazendo com que estes sejam mais comprometidos e tenham vontade em fazer parte da organização.

A instituição na qual se baseia a presente investigação atua no setor bancário e financeiro, enfrentando diariamente uma concorrência bastante consistente. Neste âmbito, e de modo a que retenha e fidelize clientes, é necessário que a organização trabalhe, em primeira instância, para a retenção dos seus colaboradores. A essência de uma organização reside no seu capital humano, pois é a ele que se deve a sua existência, o seu vigor e o seu reconhecimento, o que faz com que os colaboradores sejam os únicos recursos que a concorrência não é capaz de reproduzir (Huselid, 1997). O marketing deixou de ser encarado como uma abordagem que se preocupa meramente com o cliente externo, passando a preocupar-se igualmente com o cliente interno, que são os colaboradores (Sasser e Arbeit, 1996 citado por Ahmed e Rafiq, 2000 e Lings e Greenley, 2005; Grönroos, 1994), e com a sua retenção. Na medida em que a organização do setor bancário português alvo desta investigação investe em práticas de marketing interno, um dos objetivos passa justamente por avaliar se as práticas de marketing interno implementadas na organização têm, na perspectiva dos colaboradores, efeito na sua retenção.

Para que haja sucesso, é também indispensável que a organização trabalhe para o aumento da satisfação e motivação dos seus colaboradores, tornando-os comprometidos e reconhecendo a qualidade de resultados que alcançam. Só desta forma é possível reter colaboradores: através da oferta de boas condições de trabalho, da resposta às expectativas individuais dos colaboradores que, em boa verdade, são bastante semelhantes entre si e do reconhecimento e atribuição de valor à dedicação de todos eles. As empresas podem e devem adotar mecanismos que permitam reduzir as perdas de capital humano. Como foi referido, é importante uma aproximação da gestão de recursos humanos aos princípios do marketing para que seja alcançada uma maior solidez organizacional. E neste contexto, é também objetivo desta investigação avaliar se na empresa do setor bancário alvo do estudo, o marketing interno aumenta a satisfação e a motivação dos colaboradores, e de que forma é que estes sentem que o seu trabalho e as suas necessidades são valorizadas, de forma a considerarem pertencer aos quadros da organização durante vários anos.

2. Enquadramento teórico e hipóteses

2.1. Marketing

A American Marketing Association (2013) define o marketing como sendo a atividade, o conjunto de instituições e os processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que apresentam valor para os consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral.

Kotler (2000) define marketing como um processo social através do qual as pessoas e os grupos de pessoas adquirem o que necessitam e o que desejam devido à criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços no mercado. É como se o marketing se tratasse de um mecanismo que cria o vínculo entre uma empresa e os seus clientes, devido à forma como uma determinada organização se preocupa em explorar e estudar o mercado, tendo em vista a criação de produtos e/ou serviços que satisfaçam as necessidades do seu público-alvo. É o conjunto de práticas e estratégias que visam a criação de valor de uma marca junto dos consumidores, de forma a fidelizá-los. Para isso, é fundamental que se conheça bem o público-alvo, de modo a adaptar-se a ele e a agir de acordo com os seus hábitos e preferências.

Diariamente, “todas as empresas lutam para estabelecer uma marca sólida, isto é, uma imagem de marca que seja favorável e forte” (Kotler, 2000). O marketing é, por estas razões, algo que faz parte da cultura de uma empresa. Uma organização decide se deve e como deve apostar no marketing, com o intuito de se posicionar no mercado face à concorrência cada vez mais forte, ao mesmo tempo em que os clientes se tornam cada vez mais exigentes, devido ao excesso de informação, experiências de consumo e semelhança na oferta de produtos e serviços.

Atualmente é já reconhecida a importância que o marketing exerce nas organizações, pelo que estas não podem encará-lo como uma prática isolada, mas sim como uma mentalidade ou filosofia que deve ser difundida na totalidade da empresa (Penteado, 1999, citado por Brambilla, 2005). É neste contexto que o conceito de marketing interno ganha relevância, fundamento e influência, na medida em que permite gerar satisfação nos colaboradores, situação que aumenta o seu comprometimento face ao alcance dos objetivos organizacionais que, por sua vez, serão o reflexo do sucesso da organização no mercado.

2.2. Marketing interno

Há vários anos que o marketing interno tem sido estudado e abordado de diferentes formas, sendo um conceito que tem evoluído ao longo do tempo. Inicialmente, o marketing interno surgiu como uma solução para a oferta de serviços organizacionais com consistência e qualidade. Um dos primeiros autores a propor este conceito foi Berry (1981) ao afirmar que o marketing interno “preocupa-se em disponibilizar produtos internos (empregos) que possam satisfazer as necessidades de um mercado interno (colaboradores) que se compromete a cumprir os objetivos de uma organização”. Para este autor, a troca e os cuidados existentes entre os colaboradores e as entidades empregadoras, não são menos reais do que os cuidados e as trocas existentes entre as empresas e os consumidores. Outros autores também defendem que o marketing interno consiste em considerar as profissões como produtos e os colaboradores como consumidores (Greene et.al, 1994; Cahill, 1996). De acordo com Arbeit e Sasser (1976, citado por Ahmed e Rafiq, 2000), também dos primeiros autores a propor o conceito de marketing interno, considerar as profissões como produtos faz com que os gestores tenham de prestar o mesmo nível de atenção e preocupação aos empregos, tal como aos produtos que vendem aos clientes externos. Tomar os empregos como produtos é o mesmo que criar certas características que permitam a construção de valor por parte dos colaboradores, sendo esta a única forma que permite atraí-los e retê-los (Berry e Parasuraman, 1991).

Mais tarde, e em conformidade com Ahmed e Rafiq (1993), o marketing interno começou a ser entendido como uma abordagem que engloba todas as atividades de marketing que se destinam a atingir o sucesso organizacional, através da motivação dos colaboradores. No fundo, o marketing interno começou a ser considerado como uma filosofia que se foca em melhorar as atividades e funções dos colaboradores, bem como o ambiente organizacional em que se encontram, fazendo com que se tornem motivados e satisfaçam o consumidor (Ahmed e Rafiq, 2003). Ainda tendo por base a criação e aumento da motivação, e conseqüente produtividade dos colaboradores, o marketing interno foi considerado como uma união de técnicas destinadas a “vender” os objetivos e as estratégias de uma empresa, a um “mercado” interno representado pelos seus próprios colaboradores (Barranco, 2000). Como o próprio nome indica, o marketing interno consiste na aplicação dos princípios do marketing tradicional ao interior de uma organização, sendo dado foco aos colaboradores e à melhoria das suas relações, à

qualidade e serviço destinado aos consumidores e à eficiência em torno dos objetivos organizacionais.

Com o passar do tempo, o conceito de marketing interno continuou em evolução, sendo que, de acordo com Foreman e Money (1995), começou a ser considerado como um instrumento constituído por três componentes, mais concretamente a recompensa (aliada à motivação dos colaboradores), o desenvolvimento e a atribuição de visão. É uma abordagem que consiste em tentativas e práticas realizadas dentro da organização, cujo objetivo se destina a formar e a incentivar os colaboradores a prestarem serviços com melhor qualidade (Cooper e Cronin, 2000). De facto, a capacidade que uma organização tem para servir os clientes externos, depende da sua preocupação e habilidade na forma de satisfazer as necessidades dos seus colaboradores, o que traduzirá a motivação dos mesmos.

Para haver excelência na prestação de um serviço, os colaboradores de uma organização têm que apresentar condições de o fornecer da melhor forma possível. Isto é, necessitam de estar altamente motivados para que desempenhem integralmente as suas funções, satisfaçam os clientes e contribuam para o sucesso, crescimento e reconhecimento de uma empresa no mercado. Por essa razão, o marketing interno deve anteceder o marketing direccionado ao exterior da organização (Kotler, 2000), sendo os trabalhadores, tal como abordado anteriormente, o primeiro “mercado” de uma empresa (Arbeit e Sasser, 1976, citado por Ahmed, Rafiq e Saad, 2002). Neste contexto, e ao ser tão importante corresponder às necessidades dos colaboradores, para que estes correspondam aos objetivos que lhes são propostos, Ahmed e Rafiq (2000) consideraram o marketing interno como um instrumento que permite gerir a satisfação dos colaboradores, a orientação para o cliente e a implementação estratégica e gestão de mudança. Segundo estes autores, estas são três vertentes distintas, embora muito associadas.

Começando pela primeira vertente, “satisfação dos colaboradores”, Clow e Kurtz (2008) definiram o marketing interno como o uso de técnicas de marketing tendo em vista o aumento da satisfação dos colaboradores de uma empresa. George (1977, citado por Ahmed e Rafiq, 2000) afirmou que, para uma empresa ter clientes satisfeitos, necessita primeiramente de satisfazer os seus colaboradores. Neste contexto, Berry e Parasuraman (1991) afirmaram que o marketing interno consiste em atrair, formar, motivar e reter colaboradores através da satisfação das suas necessidades, tratando-os como clientes.

Uma vez mais, e de acordo com as abordagens acima mencionadas, é como se estivéssemos perante a ideia de que os colaboradores representam o mercado interno de uma organização, mercado esse que necessita de ser satisfeito e perceber a preocupação de uma empresa em responder às suas necessidades. Tal facto, permitirá gerar uma maior motivação e produtividade por parte dos colaboradores, que se refletirá no sucesso organizacional e na vontade de retenção, quer pela empresa quer pelos próprios colaboradores (uma vez que percebem reconhecimento e valorização). Contudo, atribuir satisfação aos colaboradores em primeira instância, tratando-os como clientes internos, poderá levantar a questão de qual dos dois grupos, colaboradores (internos) ou consumidores (externos), deverá ser tratado com prioridade por parte da organização. Segundo Arbeit e Sasser (1976, citado por Ahmed e Rafiq, 2000) a primazia é dada aos colaboradores, colocando os consumidores num segundo plano. “Os colaboradores vêm primeiro. Se eles estiverem felizes, satisfeitos, dedicados e motivados, saberão como tratar muito bem os clientes. Quando os clientes estão satisfeitos e felizes, eles regressam” (O’Reilly e Pfeffer, 2000, citado por Bansal et al. 2001).

Diariamente, as organizações focam-se em estudar as características dos clientes atuais, bem como dos clientes potenciais, tendo em vista a melhoria e oferta de produtos ou serviços existentes, bem como a criação de inovações que possam satisfazer as necessidades que os consumidores apresentam num dado momento. Este modo de atuação exige que os colaboradores percebam onde é preciso mudar e onde é preciso investir, de modo a antever e a construir algo que possa garantir lucro e vantagem competitiva a uma empresa. E é essa vantagem que trará reconhecimento e sucesso junto dos consumidores que constituem o mercado. No entanto, e para que tal seja possível, Ahmed e Rafiq (2000) consideraram que os colaboradores devem ter uma orientação para os consumidores e para as vendas, o que faz com que neste contexto um dos propósitos do marketing interno seja fazer com que os trabalhadores atinjam motivação e consciência na sua relação com os consumidores, o que nos encaminha para a segunda vertente, a “orientação para o cliente”, que será abordada de seguida.

De acordo com Grönroos (1981) o propósito do marketing interno é obter colaboradores motivados e conscientes face aos clientes e às suas exigências. Por outras palavras, é necessário que os colaboradores estejam motivados para executar devidamente o seu trabalho, mas é fundamental que saibam vender e sejam orientados ao cliente. Isto porque, se não perceberem as necessidades do cliente, nunca poderão

alcançar os objetivos propostos pela organização, como o aumento de vendas, o aumento da quota de mercado, o alcance de um determinado posicionamento e o reconhecimento no mercado. Os colaboradores têm que saber vender os produtos e/ou serviços da organização que representam, e ajustá-los à especificidade de cada consumidor. É estritamente necessário que conheçam a tipologia do cliente e consumidor com quem se relacionam, pois só desse modo poderão satisfazê-los, com a conseqüente intenção de fidelizá-los através da construção de uma imagem positiva e exclusiva da empresa na sua mente, o *mindset*.

No que concerne à terceira vertente, designada de “implementação estratégica e a gestão de mudança”, Ahmed e Rafiq (2000) definiram marketing interno como um esforço planeado que permite reduzir o isolamento entre departamentos de uma organização, reduzir conflitos a nível interno e alinhar e motivar os colaboradores de modo a que a resistência à mudança possa ser ultrapassada. Quer isto dizer que, para que uma empresa decida alterar algum aspeto, como por exemplo o modo de atuação no mercado ou a integração de uma nova função, é crucial que todos os seus colaboradores tenham conhecimento e estejam alinhados em torno da nova finalidade de grupo, fazendo com que sintam segurança e não se mostrem resistentes e inseguros face ao futuro. Segundo Ahmed e Rafiq (2003) é importante que uma empresa saiba criar e orientar as relações internas entre departamentos, funções e colaboradores, com o propósito de ser melhorada a performance da organização e dos trabalhadores que a constituem. Neste período, o marketing interno começou a ser considerado como uma ferramenta estratégica e de gestão de recursos humanos, tendo em vista o alinhamento dos departamentos de uma organização em prol de objetivos comuns. George (1990) alegou que o marketing interno é uma filosofia e um contributo para a gestão de recursos humanos, sendo que começou a ser visto como um mecanismo de redução das “barreiras” entre os departamentos (Martin, 1992) e como um instrumento de superação à resistência da mudança organizacional (Ahmed e Rafiq, 2000). Tal facto assume-se como sendo extremamente importante na medida em que muitas mudanças organizacionais são conduzidas ao fracasso e insucesso devido às lacunas de informação no seio de uma organização, bem como aos conflitos que existem entre departamentos na medida em que consideram que os trabalhadores de uns são mais beneficiados e informados do que outros. É preciso que haja uma gestão e articulação de todos os colaboradores em torno

de metas comuns, pois uma mudança só alcançará sucesso se se verificar um trabalho partilhado entre todos os departamentos.

Tendo por base a descrição das três vertentes, é ainda importante salientar que o marketing interno é uma abordagem que apresenta, na perspectiva de alguns autores, cinco elementos principais (Ahmed e Rafiq, 2000):

- Satisfação e motivação dos colaboradores;
- Orientação para o cliente e satisfação do cliente;
- Coordenação interfuncional;
- Abordagem de marketing;
- Implementação de estratégias corporativas específicas

Estes cinco elementos estão presentes nas três fases anteriormente referidas, sendo que se encontram divididos entre as mesmas, conforme foi sendo desenvolvido o conceito de marketing interno. Ao longo do tempo, foram surgindo novas teorias e definições relativamente a este conceito, mas todas se baseiam nestes cinco elementos. Deste modo, é então proposta uma nova definição que abrange os cinco fatores acima abordados (Ahmed e Rafiq, 2000):

O marketing interno é um esforço organizacional baseado em perspetivas de marketing, com o intuito de criar um vínculo entre todos os trabalhadores, de modo a que estes se sintam motivados e alinhados face aos objetivos e estratégias organizacionais, apresentando orientação para o cliente com a finalidade de lhe gerar satisfação.

Como se procurou evidenciar nem todas as definições de marketing interno consideram estes cinco elementos, não obstante é um conceito que se prende e relaciona diretamente com estes fatores. Em outras abordagens o conceito de marketing interno é tido como um conjunto de políticas de recursos humanos e processos de tratamento dos colaboradores como um mercado interno com necessidades de informação, desenvolvimento, e motivação, como se passará a sistematizar.

2.3. Marketing interno e gestão de recursos humanos

Nos últimos anos, tem-se verificado uma alteração na aplicação do marketing nas organizações, mais precisamente a nível interno, sendo que a sua aplicação à gestão dos recursos humanos é considerada recente (Barranco, 2000, citado por Gutiérrez, 2005; Doyle 2000, citado por Martensen e Grønholdt, 2006).

De acordo com Guest (1997, citado por Kanyurhi e Akonkwa, 2016) boas práticas de marketing interno e recursos humanos aumentam a motivação dos colaboradores e promovem a sua retenção. Ahmed e Rafiq (1993) sugerem que os líderes empresariais precisam de se preocupar não só com as necessidades e aspirações dos seus colaboradores, mas também com a avaliação do impacto das políticas de gestão de recursos humanos, como a remuneração, os incentivos e as condições de trabalho. Neste contexto, podemos afirmar que existe uma relação entre as iniciativas de marketing interno e as políticas de gestão de recursos humanos, devendo haver um complemento entre as mesmas, e não a substituição de uma por outra (Ahmed e Rafiq, 1993).

Segundo Collins e Payne (1991) o marketing depende fortemente de técnicas que são desenvolvidas tendo em conta os comportamentos, necessidades, desejos e perceções dos consumidores. O mesmo poderá ser aplicado à função de recursos humanos, com o intuito de se perceber quais as necessidades dos trabalhadores que constituem uma organização (sejam necessidades de formação, salário, benefícios, condições de trabalho), tendo em vista o seu reconhecimento, satisfação, motivação e conseqüente retenção. Não será de menosprezar que a união destes dois domínios poderá também coadjuvar de forma mais efetiva para a condução dos colaboradores em direção aos objetivos organizacionais.

Para Grönroos (1994) o marketing interno é visto como uma filosofia da gestão de recursos humanos, que se baseia em perspetivas de marketing. Na verdade, são os colaboradores que disponibilizam as suas competências e o seu talento de modo a poderem alcançar as metas organizacionais, sendo essencial que uma empresa se preocupe em satisfazer as necessidades dos seus colaboradores e em aumentar a sua motivação. Neste sentido, e de acordo com António Ruiz (2016) uma marca é definitivamente o que as pessoas de uma organização fazem, e como fazem. É certo que a existência de bons produtos e/ou serviços organizacionais é algo muito importante, mas é igualmente algo que pode ser sempre ajustado, ou seja, podem alterar-se as funções ou os preços dos produtos e serviços de forma a igualar a concorrência ou a posicionarmos de forma superior a ela. Já a personalidade de uma marca, gerada pelo conjunto de

personalidades e atitudes das pessoas que a constituem, não é facilmente copiada ou alterada. Isto porque os colaboradores apresentam diferentes índices de produtividade, motivação e atitude perante a organização e o trabalho que executam. E são estas razões que fazem com que os colaboradores sejam um elemento que diferencia cada organização, e o seu consequente posicionamento no mercado. São os colaboradores, considerados os clientes internos, que constituem o pilar de uma empresa na medida em que são quem interage com o cliente externo, sendo essencial que estejam motivados e prestem um serviço de qualidade e distinção.

De acordo com Berg (1986) é preciso compensar os trabalhadores pela criatividade com que realizam as suas tarefas, bem como pela sua contribuição para os objetivos propostos e pelo compromisso e lealdade que apresentam face à empresa que representam. Tal pensamento leva-nos a crer que um colaborador não deve apenas cumprir tarefas, mas sim sentir-se motivado para tal. Deve sentir os valores e a identidade da organização, transparecendo orgulho e satisfação em ser parte integrante da mesma e da sua reputação, perspetivando por isso pertencer aos seus quadros por vários anos. A gestão de recursos humanos é vital em qualquer empresa, por se destinar a gerir o capital humano, o que é algo diariamente desafiador e por isso cada vez mais são precisas novas e inovadoras formas de gestão. No entanto, é difícil gerir o capital humano, sendo igualmente trabalhoso “lutar” pela sua retenção, na medida em que as empresas não podem impedir que os colaboradores aproveitem as oportunidades aliciantes que surgem no mercado de trabalho; podem sim evitar o número de colaboradores perdidos, ou atrasar a sua saída da organização.

Segundo Mitchell et al. (1999) e Crossley et al. (2007) o termo *embeddedness* é utilizado para designar a força do laço existente entre determinadas pessoas e a sua fidelidade e devoção à empresa e/ou ao cargo que desempenham. Para Cappelli (2000), e de modo a que os trabalhadores desenvolvam *embeddedness*, é necessário que uma organização crie postos de trabalho atrativos, os saiba ajustar às motivações e interesses dos seus colaboradores, e por outro lado seja capaz de promover oportunidades e atividades para que possam construir e fortalecer os laços entre si. Há que ter em mente que existe a urgência de construção de estratégias que possam conduzir a uma mudança no *engagement* dos trabalhadores, fazendo com que se sintam satisfeitos e motivados, uma vez que se pretende que sejam grandes fontes de produtividade em torno de metas empresariais, tornando-se desse modo “peças chave” que uma empresa necessita de saber

gerir e reter a nível interno. É por isso estritamente imprescindível que uma organização trabalhe em torno da satisfação e motivação dos seus colaboradores, fazendo com que os mesmos se comprometam com a organização e estabeleçam uma relação de confiança que conduza a maiores níveis de retenção. Esta relação de confiança refere-se à segurança emocional que norteia o trabalhador a pensar que a empresa é responsável por esse sentimento, na medida em que se preocupa com as suas necessidades e expectativas próprias, cumprindo ainda com o que promete (Mayer et al., 1995; Singh e Sirdeshmukh, 2000). A compreensão e aplicação destes parâmetros constitui o sinal de que uma empresa se preocupa em reconhecer e valorizar os seus colaboradores. Por outro lado, é também importante enfatizar que as recompensas, os benefícios e o bónus que uma empresa concede aos seus colaboradores por mérito, é algo que os mesmos valorizam. Segundo Pfeffer e Veiga (1999) estes elementos atuam como extras que permitem manter e aumentar o comprometimento e motivação dos colaboradores em torno dos seus objetivos.

A aplicação do marketing a diferentes áreas organizacionais tem vindo a ser cada vez mais relevante ao longo dos últimos anos, sendo que a área da gestão de recursos humanos apresenta grande destaque neste contexto. De acordo com Bansal et. al. (2001) a determinação e imposição de uma ideologia assente no marketing interno, traz efeitos benéficos não só ao nível dos resultados empresariais, mas também nos comportamentos e atitudes dos trabalhadores. Muitas vezes, existem relações tão fortes entre trabalhadores e clientes, que se o trabalhador deixar de pertencer à empresa, o cliente pode deixar de solicitar os seus serviços. E é exatamente por essa razão que é extremamente importante que as empresas saibam como motivar e satisfazer as necessidades dos seus colaboradores, tendo em vista o seu bem-estar e a sua retenção. Os trabalhadores motivados e reconhecidos por uma organização, podem conduzir a elevados níveis de retenção de clientes e contribuir eficazmente para o sucesso organizacional. O marketing interno é uma abordagem que deve ser parte integrante da cultura de uma empresa, para que os trabalhadores se sintam reconhecidos pela mesma e tenham gosto em pertencer aos seus quadros por vários anos. Em conformidade com Schultz e Schultz (1990) os trabalhadores desejam que o seu ambiente de trabalho seja desafiante e caracterizado por um grande sentido de participação, onde se possa reconhecer a criatividade, o compromisso e a lealdade que cada trabalhador apresenta face à empresa, bem como discernir a sua contribuição para as ideias e objetivos empresariais (Berg, 1986). É

fundamental que haja uma comunicação precisa e uma adoção de técnicas de marketing interno para que se origine o *engagement* dos colaboradores com uma empresa (Cascio et al., 2010).

Lings (2004) também considera que o marketing interno diz respeito à aplicação do marketing e à sua junção com a gestão de recursos humanos para motivar e gerir os colaboradores de uma empresa. Para isso, há que atender a todo um conjunto de necessidades, entre elas a formação, as oportunidades de progressão de carreira e a existência de um ambiente de trabalho saudável, para que se possam oferecer aos trabalhadores as condições cruciais à conquista do seu compromisso e envolvimento em torno dos objetivos empresariais, bem como para retê-los. A formação contínua dos trabalhadores tem como objetivo dotá-los dos conhecimentos e capacidades relevantes para o desempenho das suas funções, para que possam alcançar as metas organizacionais, servindo ao mesmo tempo para a manutenção da sua motivação (Berry, 2001). Esta é uma prática que desempenha um papel fulcral no desenvolvimento e retenção dos colaboradores, bem como na criação de um maior espírito de equipa e sentimento de pertença. De acordo com Allan et al. (1997, citado por Bansal et. al. 2001) a formação está positivamente associada à satisfação com o trabalho e ao comprometimento organizacional. Também os autores Ashar, Ghafoor, Munir e Hafeez (2013, citado por Zahoor et al.,2015) defendem que a formação proporciona o comprometimento dos colaboradores e a criação de sentimentos positivos acerca de uma organização, o que conduz à redução do turnover. Tais factos levam-nos a crer que a formação contribui para o aumento da motivação dos colaboradores, sendo uma das práticas mais importantes para a sua retenção (Huselid, 1995).

2.4. Satisfação

A satisfação no local de trabalho pode ser entendida como um estado positivo que provem da valorização de diversos aspetos, entre os quais a interação entre os colegas de trabalho, a remuneração, as condições de trabalho e a promoção. Sang et. al. (2009, citado por Kameswari e Rajyalakshmi, 2012) referenciam que estes são aspetos que estão positivamente correlacionados com a satisfação no trabalho, sendo esta essencial à permanência de felicidade nos colaboradores (Sarker e Ashrafi, 2018).

De acordo com Lambrou et. al. (2010), a satisfação no trabalho é definida como um prazer ou estado emocional positivo que resulta das experiências do trabalho, o que

influencia a atitude dos colaboradores e a sua consequente rotatividade (Marques et. al, 2018). A satisfação dos colaboradores é a base para o crescimento e sucesso de uma organização, ao conduzir a elevados níveis de comprometimento e produtividade. Assim, e de acordo com Ahmed e Rafiq (2000), é necessário que os gestores ofereçam recursos que permitam vislumbrar o reconhecimento dos colaboradores, de modo a ser elevado o seu nível de satisfação com o emprego. A aplicação de marketing interno pode melhorar o nível de satisfação no trabalho (Tansuhaj et. al., 1987; Conduit e Mavondo, 2001), aumentar o comprometimento dos colaboradores (Moghaddam et al, 2014) e aumentar a performance da empresa (Pfefer e Veiga, 1999). Segundo Huang et al (2013) as organizações que colocam o marketing interno em prática, têm maior tendência a satisfazer os colaboradores.

Em conformidade com Haghikhah et. al. (2016) podemos dividir a satisfação no trabalho como resultado de marketing interno que envolva benefícios monetários (como recompensas por boa performance), bem como consequência de marketing interno que não envolva a parte financeira (como reconhecimento e programas motivacionais). De uma forma ou de outra, estas são medidas que contribuem para o aumento do grau de satisfação no trabalho, que por sua vez eleva a motivação e comprometimento dos colaboradores, sendo por isso fatores indispensáveis para a sua retenção (Chiavenato, 2004).

2.5. Motivação

No seguimento do que foi exposto anteriormente, importa ressaltar que todas as organizações têm também como desafio a motivação dos seus colaboradores, fazendo com que apresentem confiança e comprometimento com o trabalho que desenvolvem (Chiavenato, 2004). Mitchell (1982) define motivação como o processo psicológico que provoca ações voluntárias guiadas pela vontade, direção e persistência para o alcance de objetivos. Em conformidade com Haghikhah et al. (2016), o termo “motivação” deriva da palavra motivo, que por sua vez significa o objetivo que nos move para a realização de uma determinada ação.

O marketing interno procura promover um ambiente de trabalho destinado a motivar os trabalhadores, com o intuito de obterem uma orientação para o consumidor e para os objetivos de gestão (Grönroos, 1985, citado por Ahmed e Rafiq, 2000; Huang, 2003 citado por Chang e Chang, 2008). O alcance das metas organizacionais tende a

apresentar um nível de eficácia e eficiência mais elevado, se os colaboradores se encontrarem motivados e tiverem a certeza que o seu esforço será devidamente recompensado. Ao sentirem que o seu trabalho é apreciado, os colaboradores vão procurar dar continuidade aos seus níveis de produtividade e contribuir para o crescimento dos resultados da organização. No fundo, ao estarem satisfeitos com o trabalho que desempenham e ao sentirem que a organização os valoriza e motiva diariamente, os colaboradores vão pretender pertencer à empresa por um longo período de tempo. Ramlall (2004) referencia que fatores como o reconhecimento e as oportunidades de crescimento pessoal contribuem para o aumento da motivação, o que faz com que o marketing interno seja tido como um mecanismo de retenção de colaboradores (Labert, 1995 citado por Varey e Lewis, 1999). Assim, é importante motivar os colaboradores, pois uma força de trabalho desmotivada trará despesas a nível de rotatividade de pessoas (Jobber, 1994 citado por Kukreja, 2017).

2.6. Retenção

Um dos principais objetivos das empresas prende-se atualmente com a gestão da retenção dos seus colaboradores (Philips y Connell, 2003; Ahmad et al., 2012). Devido à acentuada competitividade e exigência da economia global, torna-se fundamental reter os colaboradores, pois são eles que depositam diariamente as suas “forças” e o seu talento no trabalho que executam. Por esta razão, a preocupação com a retenção de colaboradores deve ser parte integrante das políticas que compõem a estratégia e a missão de uma empresa.

Como já foi referido, dois fatores responsáveis pelo aumento do grau de retenção do capital humano de uma organização são a sua satisfação e motivação. De acordo com Walker (2001, citado por Kyndt et. al., 2009; Das e Baruah, 2013) os sete fatores que potenciam a retenção de colaboradores são a remuneração e o reconhecimento da performance; as oportunidades de aprendizagem e crescimento; a existência de relações positivas com os colegas; a existência de boa comunicação entre todos; o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; a atribuição de trabalhos desafiadores e a existência de um clima organizacional saudável. Outros autores defendem ainda que as oportunidades de progressão na carreira são um dos fatores mais importantes para a retenção dos colaboradores (Vos, Meganck e Buyens, 2006). Muitas vezes os profissionais procuram executar funções que lhes permitam sentir-se realizados a nível profissional, ao mesmo

tempo que ambicionam possuir perspectivas a nível futuro. Segundo Kyndt et al. (2009), quando os trabalhadores sentem que não estão a progredir, começam a procurar novas oportunidades de emprego. Desde modo, pode inferir-se que os colaboradores apreciam que a organização os valorize, reconheça o seu mérito e possua capacidade de resposta face às suas necessidades. Ser reconhecido e valorizado são dois dos propósitos do marketing interno que evidenciam a preocupação e investimento de uma organização nos seus colaboradores (Fasolo 1995, citado por Allen et al. 2003). Práticas que indiciam um investimento no capital humano contribuem para a retenção do turnover voluntário (Shaw et al, 1998).

2.7. Hipóteses de trabalho

Pretende-se neste estudo testar a relação entre os vários conceitos tendo por referencial uma organização do setor bancário. Assim e do que foi exposto, propõem-se as seguintes hipóteses (Figura 1):

- *Hipótese 1: o marketing interno tem efeito na retenção dos colaboradores*
- *Hipótese 2: o marketing interno promove a satisfação dos colaboradores*
- *Hipótese 3: a satisfação dos colaboradores tem efeito positivo na sua retenção*
- *Hipótese 4: o marketing interno promove a motivação dos colaboradores*
- *Hipótese 5: a motivação dos colaboradores tem efeito positivo na sua retenção*

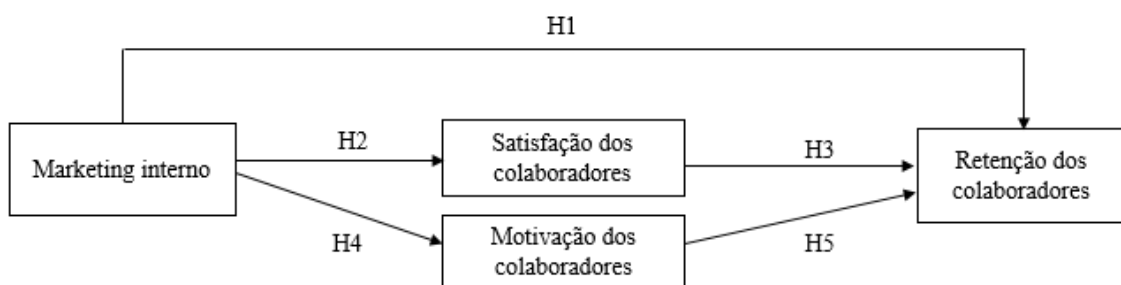


Figura 1. Modelo de análise

Os argumentos expostos explicam as razões pelas quais o marketing interno promove a satisfação dos colaboradores e porque esta tem um efeito positivo na sua retenção. Argumenta-se ainda que pode existir um mecanismo que relacione marketing interno, satisfação e retenção dos colaboradores, no sentido em que, as práticas de

marketing interno implementadas pela organização têm influência na retenção dos colaboradores, e esse efeito é explicado pela sua satisfação. E este argumento é extensível à relação entre marketing interno, motivação e retenção dos colaboradores. O efeito do marketing interno na retenção pode assim ser também explicado pela motivação dos colaboradores. Assim são também formuladas as seguintes hipóteses de mediação:

- *Hipótese 6: A satisfação medeia a relação entre o marketing interno e a retenção dos colaboradores*
- *Hipótese 7: A motivação medeia a relação entre o marketing interno e a retenção dos colaboradores.*

3. Método

3.1. Participantes

Este estudo integra 113 indivíduos que se disponibilizaram a colaborar e que pertencem à mesma organização do setor bancário. A maioria é do sexo masculino (61,9%), com idades compreendidas entre os 45 e 54 anos (68,7%) e somente 16,8% estão entre os 20 e os 39 anos¹. Dada a associação entre idade e antiguidade tem-se assim que 69,0% estão há mais de 20 anos na organização e 14,2% entre 15 e 19 anos. Predominam as habilitações de nível superior com 50,7% dos participantes licenciados e 20,4% com mestrado.

Quanto à diversidade da localização dos participantes é de salientar que foram obtidas respostas de 14 Direções distintas, bem como de duas Sucursais (uma em Lisboa e outra no Norte). Por questões relacionadas com a acessibilidade na aplicação do questionário, a Direção de Marketing de Empresas é a mais presente no estudo (55,9%), seguida da Direção de Recursos Humanos (14,0%) e da Direção de Marketing de Retalho (8,6%). Aproximadamente 50% dos indivíduos são técnicos (49,5%) e técnicos seniores (15,0%). Relativamente ao exercício de chefia estão incluídos diretores (12,1%), coordenadores adjuntos (7,5%) e chefes de equipa (6,5%).

¹ Para mais detalhe ver Quadro 3 no Anexo.

3.2. Instrumento de recolha de dados

Para a recolha dos dados foi construído um inquérito por questionário que integrou diversos grupos de questões, formuladas e compostas para esta investigação, a fim de dar resposta aos objetivos da investigação. O questionário (disponível em anexo) integrou os itens para operacionalizar os constructos em estudo: marketing interno, satisfação, motivação e retenção e indicadores para caracterização sociodemográfica dos participantes. A estrutura foi a seguinte:

- Grupo I: Avaliação da organização – avaliar o orgulho dos colaboradores em integrarem a organização;
- Grupo II: Marketing interno – avaliar a perceção dos colaboradores relativamente às práticas de marketing interno implementadas pela organização;
- Grupo III: Satisfação com a organização – avaliar a satisfação dos colaboradores com as práticas implementadas e a sua perceção em como a organização procura responder às suas necessidades;
- Grupo IV: Motivação dos colaboradores – avaliar a motivação dos colaboradores no desempenho e na concretização dos objetivos da organização;
- Grupos V: Intenção de retenção – avaliar o interesse dos colaboradores em desejar continuar a pertencer aos quadros da instituição bancária;
- Dados pessoais: caracterizar o perfil sociodemográfico dos colaboradores: idade, sexo, antiguidade, habilitações literárias, área do banco em que trabalha e cargo que desempenha.

3.3. Procedimentos

Após obtida a necessária autorização por parte da instituição bancária, o questionário foi validado por um gestor em recursos humanos. O preenchimento do questionário foi viabilizado *online*, a fim de facilitar a acessibilidade de todos os colaboradores. Foi enviada uma mensagem para o e-mail profissional com o link de acesso ao questionário. Nessa mensagem foram também sistematizados os objetivos do estudo, a importância da participação de todos os colaboradores e salvaguardado o anonimato, assim como a confidencialidade das respostas. O período de aplicação do questionário decorreu entre os meses de Abril e Maio do corrente ano, com uma duração média de preenchimento de cerca de 10min.

3.4. Medidas

Marketing interno

Para analisar o constructo marketing interno foram considerados sete itens: *O banco procura atender às necessidades (quer de cariz pessoal, quer profissional) dos seus colaboradores, O banco oferece boas condições de trabalho aos seus colaboradores, O chefe preocupa-se em dar feedback, O sistema de promoção é adequado, Existem boas oportunidades de progressão na carreira, A Formação é uma prática regular no banco, sendo igualmente útil e importante e O banco preocupa-se em premiar os colaboradores pelo seu mérito.* Os participantes responderam através de uma escala de Likert de 5-pontos que variou de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Foi realizada uma Análise em Componentes Principais (ACP) para avaliar a sua estrutura fatorial unidimensional (Hair et al., 2010). Foi extraído um fator pelo critério de Kaiser a explicar 62,4% de variância total. Os pesos fatoriais variaram entre 0,66 e 0,88. A consistência interna dos sete itens é muito boa ($\alpha = 0,90$).

Satisfação dos colaboradores

Para medir a satisfação dos colaboradores foram incluídos cinco itens: *No geral, estou satisfeito com a organização em que trabalho, O banco é uma boa organização para trabalhar, Orgulho na organização onde trabalho, Apresento satisfação relativamente aos meus colegas e chefe de equipa e Apresento satisfação relativamente ao trabalho que desempenho.* Os participantes responderam através de uma escala de Likert de 5-pontos a variar de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). A partir de uma ACP foi validada a sua estrutura fatorial unidimensional, com o fator a explicar 62,3% da variância total. Os pesos fatoriais variaram entre 0,62 e 0,88 e foi também confirmada a consistência do constructo ($\alpha = 0,84$).

Motivação dos colaboradores

A motivação foi avaliada através dos dois itens: *Considero ser um colaborador motivado e As avaliações de desempenho contribuem para a minha motivação* respondidos numa escala de Likert de 5-pontos 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). O coeficiente de Spearman-Brown indicou existir uma consistência aceitável ($r_{SB} = 0,68$). Por serem somente dois itens foi também calculada a *correlação média inter-*

itens e o valor obtido (0,52) aproxima-se do limite superior de 0,50, indicado por Clark e Watson (1995).

Retenção dos colaboradores

Para medir a retenção foram considerados três itens: *A nível futuro, é minha intenção permanecer nos quadros desta organização, por um período igual ou superior a 5 anos, A empresa reconhece o meu trabalho/performance e, por essa razão, merece todo o meu desempenho e dedicação e Ficaria feliz se pudesse continuar a minha carreira nesta empresa.* Foi usada a mesma escala de Likert com 5-pontos 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Foi também avaliada a sua unidimensionalidade através de uma ACP com extração de um fator pelo critério de Kaiser com uma variância explicada na ordem dos 64%. Os itens apresentavam pesos fatoriais entre 0,69 e 0.85. A consistência interna dos três itens é boa ($\alpha = 0,84$) e a *correlação média inter-itens (0,45) corrobora a consistência na medida em que se situa no intervalo recomendado 0,15-0,50 (Clark e Watson,1995).*

3.5. Análise estatística

Foi realizada uma análise descritiva das variáveis de caracterização do perfil sociodemográfico dos colaboradores. Para as medidas dos constructos foi apurada a média, o desvio-padrão e inter-correlações.

Para testar os modelos de mediação (referentes às hipótese 6 e 7) e que incluíam as relações bivariadas definidas nas outras hipóteses foi usada a macro PROCESS para SPSS (Hayes, 2013). Para testar a hipótese do efeito indireto no modelo de mediação foi usado o procedimento *bootstrapping* com 5000 amostras *bootstrap*. Dessa forma baseou-se a decisão sobre a significância do efeito indireto no intervalo de confiança *bootstrap* a 95%. A não inclusão do zero no intervalo de confiança sustenta a hipótese de existência de efeito indireto. A opção por um método não-paramétrico garante a robustez dos resultados dada a dimensão da amostra.

A análise de dados foi realizada com o SPSS (versão 24.0).

4. Resultados

A média, a dispersão, a consistência interna e as correlações para as variáveis em estudo estão sistematizadas no Quadro 1. Todas as correlações são significativas ($p < 0,001$) e elevadas (Cohen, 1992).

Quadro 1. Estatística descritiva, correlações e consistência

Variáveis	Média	Desvio-padrão	1	2	3	4
1. Marketing interno	3.4	0.75	(0,90)			
2. Satisfação	4.1	0.60	0,78***	(0,84)		
3. Motivação	3.6	0.82	0,65***	0,63***	(0,68)	
4. Retenção	3.9	0.65	0,67***	0,75***	0,60***	(0,84)

Nota: Os resultados da consistência (*Alpha de Cronbach* e *Spearman-Brown* para a motivação) estão reportados entre parêntesis.

*** $p < 0.001$

O Quadro 2 (e Figura 2) sistematizam os resultados das diversas regressões realizadas para testar as hipóteses, incluindo as duas hipóteses de mediação. O marketing interno tem efeito positivo e significativo na retenção dos colaboradores ($B = 0,59$, $t = 9,600$, $p < 0,001$), pelo que se confirma a Hipótese 1 (relativa ao efeito total). O marketing interno tem efeito positivo e significativo na satisfação dos colaboradores e esta, por sua vez, tem efeito positivo e significativo na sua retenção ($B = 0,62$, $t = 13,111$, $p < 0,001$ e $B = 0,64$, $t = 5,965$, $p < 0,001$, respetivamente). Os resultados validam as hipóteses 2 e 3. Relativamente à motivação dos colaboradores verifica-se que o marketing interno exerce sobre ela um efeito positivo e significativo ($B = 0,71$, $t = 8,999$, $p < 0,001$). Tal como acontece com a satisfação, também a motivação afeta positiva e significativamente a retenção dos colaboradores ($B = 0,22$, $t = 3,106$, $p = 0,002$). As hipóteses 4 e 5 ficam igualmente validadas com os resultados obtidos.

Quadro 2 – Resultados de regressão para os modelos de mediação

Variáveis predictoras		Satisfação		Motivação		Retenção	
		B	Erro-padrão	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
Modelo 1	<i>Efeito total</i>						
	Constante					1,86***	0,21
	Marketing interno					0,59***	0,06
						R ² = 0.454	
Modelo 2 ^(a)	<i>Efeito direto</i>						
	Constante	1,95***	0,16			0,61*	0,28
	Marketing interno	0,62***	0,05			0,19*	0,09
	Satisfação					0,64***	0,11
	<i>Efeito indireto</i>						
	Coef.	Erro-padrão	Linf 95% IC Boot	Lsup 95% IC Boot	R ² semiparcial		
	0,40	0,08	0,25	0,55	0,435		
Modelo 3 ^(b)	<i>Efeito direto</i>						
	Constante			1,17***	0,28	1,60***	0,22
	Marketing interno			0,71***	0,08	0,43***	0,08
	Motivação					0,22**	0,71
	<i>Efeito indireto</i>						
	Coef.	Erro-padrão	LI 95% Boot IC	LS 95% Boot IC	R ² semiparcial		
	0,16	0,06	0,06	0,29	0,312		

Legenda: Linf – Limite inferior do intervalo de confiança (IC); Lsup – Limite superior do IC; Boot – *Bootstrap*

Notas: N = 113; 5000 amostras *bootstrap*

^(a) Modelo com mediadora *satisfação*

^(b) Modelo com mediadora *motivação*

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

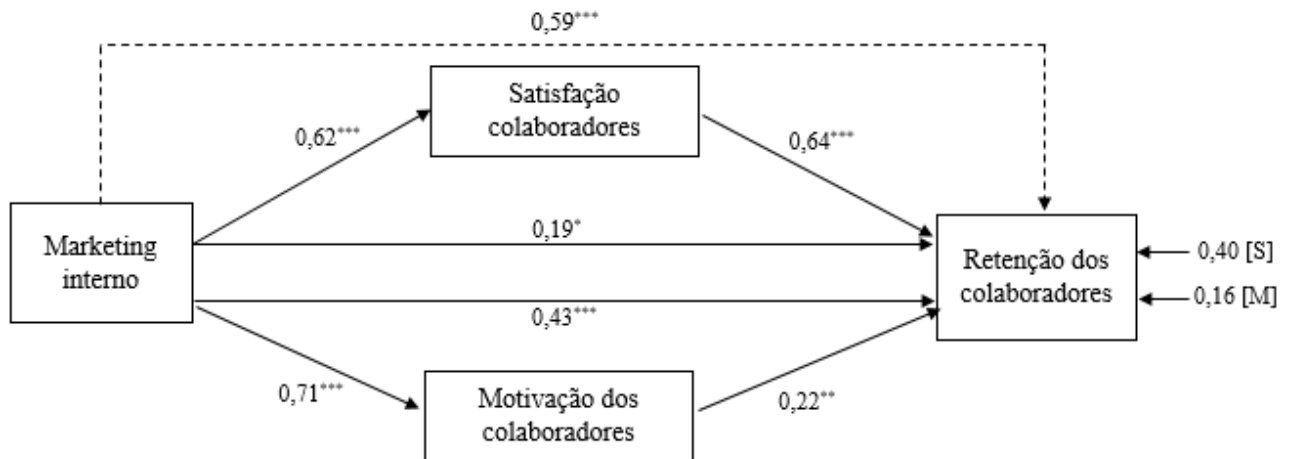


Figura 2. Resultados das regressões com as variáveis em estudo

A linha a tracejado corresponde ao efeito total (H1); [S] – coeficiente de regressão para o efeito indireto por via da satisfação; [M] – coeficiente de regressão para o efeito indireto por via da motivação. Estão reportados os coeficientes B (não standardizados)

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

O efeito indireto do marketing interno na retenção, quando se faz intervir a satisfação ou a motivação é significativo. Como se pode observar no Quadro 2, o intervalo de confiança *bootstrap* não inclui o zero ($B = 0,40$, 95% Boot IC = 0,25, 0,55 e $B = 0,16$, 95% Boot IC = 0,06, 0,29, respetivamente). No que se refere às hipóteses 6 e 7, confirma-se assim que a satisfação e a motivação dos trabalhadores medeiam a relação entre marketing interno e a retenção dos trabalhadores, ocorrendo uma mediação parcial. Isto acontece porque a relação entre marketing interno e retenção permanece significativa, após controlado o efeito das mediadoras (efeito direto $B = 0,19$, $t = 2,237$, $p < 0,027$ e $B = 0,43$, $t = 5,561$, $p < 0,001$, respetivamente).

Importa ainda reter os resultados relativos à magnitude dos efeitos. O efeito total do marketing interno na retenção dos trabalhadores é de 45,4% ($R^2 = 0,454$, Quadro 2). Quando se consideram as mediadoras satisfação e motivação, o efeito indireto do marketing interno na retenção dos trabalhadores tem, em ambos os casos (R^2 semiparcial = 0,435 e R^2 semiparcial = 0,312, respetivamente) uma dimensão superior ao efeito direto. A capacidade explicativa da retenção por via do marketing interno decorre em grande medida de ser considerada uma cadeia de relações através das mediadoras satisfação ou motivação dos colaboradores. Como os dados aqui reportados evidenciam, a dimensão

do efeito indireto do marketing interno na retenção por via da satisfação é, por sua vez, mais elevada do que por via da motivação.

5. Discussão

Com este estudo pretendeu-se analisar a relação entre o marketing interno e a retenção de colaboradores numa organização pertencente ao setor bancário, englobando nessa relação potenciais intermediárias no mecanismo de explicação da retenção a partir do marketing interno. Procurou-se assim averiguar o papel intermediário exercido pelas variáveis satisfação e motivação dos colaboradores, e de que forma estas exercem influência na relação entre o marketing interno e a retenção.

Os resultados obtidos suportam a hipótese 1 de que o marketing interno está positivamente relacionado com a retenção dos colaboradores (Labert, 1995 citado por Varey e Lewis, 1999; Kanyurhi, 2016). Quer isto dizer que fatores como a remuneração, a formação, a promoção e a existência de boas condições de trabalho, integrados na vertente do marketing interno, contribuem para o aumento da retenção (Walker, 2001; Chiu et. al., 2001; Kameswari e Rajyalakshmi, 2012).

Como já ocorreu em outros estudos, o marketing interno afeta positivamente a satisfação dos colaboradores (Tansuhaj et. al, 1987; Conduit e Mavondo, 2001; Ahmed e Rafiq, 2003; Huang and Rundle-Thiele, 2014), proporcionando-lhes a permanência de um estado emocional positivo face ao trabalho (Lambrou et. al., 2010). Por sua vez, este estado emocional resulta das experiências ocorridas no seio do trabalho, relacionadas com a prática de várias medidas de marketing interno que exercem, de acordo com Chiavenato (2004), uma influência positiva na retenção de colaboradores, ficando também confirmadas as hipóteses 2 e 3.

Para além de afetar a satisfação, o marketing interno exerce igualmente influência na motivação dos colaboradores, o que faz com que apresentem vontade, direção e persistência na realização das suas ações (Mitchell, 1982), indo ao encontro da hipótese 4. Os resultados validam também a hipótese 5 indicando que a motivação influencia positivamente a retenção de colaboradores, na medida em que contribui para a existência de uma força de trabalho motivada e com vontade em permanecer na organização. A motivação dos colaboradores afeta a sua retenção, bem como outros comportamentos no seio da organização (Ramlall, 2004).

Os resultados sustentaram também as hipóteses de mediação da satisfação e da motivação, ampliando assim o âmbito dos estudos anteriores mais estritamente centrados na relação entre marketing interno e retenção (Labert, 1995 citado por Varey e Lewis, 1999). Os resultados sugerem que o efeito do marketing interno na retenção dos colaboradores fica a dever-se ao aumento dos níveis de satisfação ou de motivação. Embora o efeito direto do marketing interno na retenção permaneça significativo na presença, quer da satisfação, quer da motivação, e por isso a mediação seja somente parcial, destaca-se que o efeito indireto é de maior dimensão. A satisfação e a motivação, enquanto variáveis mediadoras, surgem como responsáveis pelo reforço do efeito que o marketing interno exerce sobre a retenção. Pretendeu-se assim destacar a pertinência de um modelo de mediação, no qual a utilização de práticas de marketing interno com a finalidade de reter os colaboradores sairá reforçada se estes estiverem motivados e, sobretudo, satisfeitos.

6. Implicações Teóricas e Práticas

Tal como apresentado anteriormente, o marketing interno é um conceito que tem vindo a evoluir e que acomoda diversas abordagens. Neste contexto, tem-se assistido à aplicação recente do marketing no interior das organizações (Barranco, 2000, citado por Gutiérrez, 2005).

Como referenciado por Lings (2004), o marketing interno consiste na junção do marketing com a gestão de recursos humanos, tendo em vista a aplicação de práticas que conduzam à motivação dos colaboradores de uma empresa. Ahmed e Rafiq (1993) referenciam que as organizações necessitam de avaliar o impacto das políticas de gestão de recursos humanos, nas quais se inserem fatores como a remuneração, as condições de trabalho e os incentivos.

Como indicam os resultados desta investigação, a capacidade explicativa da retenção através do marketing interno é devida em grande parte às variáveis implicadas como mediadoras, mais precisamente a satisfação e motivação. Os efeitos de mediação evidenciam que os colaboradores satisfeitos ou motivados refletem uma maior ambição em permanecer na organização, estando a montante o marketing interno a contribuir para a satisfação ou para a motivação. Do exposto, considera-se assim que modelar com esta

cadeia de efeitos permite estudar com mais detalhe a relação entre marketing interno e retenção, aferindo sobre os contornos dos seus efeitos de forma mais aprofundada.

Relativamente às implicações práticas, os resultados desta investigação sugerem a importância de investir em práticas de marketing interno no seio das organizações na medida em que contribuem para reter os trabalhadores. Mas acresce um aspeto inovador e que vai no sentido dos gestores se consciencializarem de que a influência positiva do marketing interno na retenção se acentua com o reforço da satisfação e da motivação. Sendo os colaboradores o principal pilar de uma organização, é fundamental criar iniciativas que contribuam para o aumento da sua satisfação e motivação, para que consequentemente ambicionem permanecer na organização por maiores períodos de tempo.

7. Limitações e investigação futura

A presente investigação contribuiu para o estudo do marketing interno e a sua influência na retenção de colaboradores numa organização pertencente ao setor bancário. Contudo, é necessário mencionar as limitações inerentes ao decorrer do estudo.

Uma das limitações decorreu da restrição temporal para a aplicação do inquérito por questionário. Este facto acabaria por gerar outra limitação, já que não permitiu ter uma amostra de maior dimensão. Apesar dos participantes (N = 113) estarem distribuídos por diversos departamentos da organização, teria sido desejável ampliar a cobertura da aplicação do questionário. Se tivesse sido possível ampliar no tempo o processo de recolha de dados teria sido também interessante ter também maior cobertura geográfica da organização alvo do estudo. Importa ainda acrescentar que foi identificada alguma relutância por parte de alguns colaboradores no preenchimento do questionário, mesmo tendo sido informados do anonimato e confidencialidade das respostas.

Em termos de investigação futura considera-se que seria interessante replicar o estudo envolvendo outras organizações, dentro do setor bancário bem como ampliar a análise da mediação a organizações de outros setores. O objetivo seria o de, privilegiadamente, aferir se a satisfação e a motivação permanecem mediadoras na relação entre marketing interno e retenção em outras organizações. Outra linha de investigação passaria por testar o modelo de mediação integrando simultaneamente as duas mediadoras satisfação e motivação. Atendendo a que satisfação e motivação estão

correlacionadas, ter-se-ia também como desafio aferir como se estrutura o efeito indireto do marketing interno na retenção de colaboradores na presença das duas mediadoras.

8. Conclusões

O presente estudo reflete a existência de uma relação entre o marketing interno e a retenção de colaboradores numa organização do setor bancário, sendo pioneiro na abordagem desta relação focado nesse tipo de organização, no contexto empresarial português. Este estudo diferenciou-se também porque aprofundou a análise da relação entre o marketing interno e a retenção, integrando a satisfação e a motivação como variáveis mediadoras nessa relação.

O estudo evidencia que a existência de práticas de marketing interno, como a formação, as boas condições de trabalho e as recompensas, têm um efeito positivo na retenção de colaboradores. Este efeito é potenciado com a satisfação e a motivação enquanto variáveis mediadoras. Quer isto dizer que o marketing interno exerce influência no aumento da satisfação dos colaboradores, sendo que a existência e sentimento dessa mesma satisfação conduz a maiores níveis de retenção. O mesmo se aplica à variável motivação. Os colaboradores satisfeitos ou motivados apresentam maior vontade em permanecer nos quadros da organização em causa. Esta situação permite criar uma maior harmonia entre os colaboradores e a organização, fazendo com que a mesma possa minimizar processos de recrutamento, os quais são sempre dispendiosos.

O marketing interno exerce uma influência positiva e direta sobre a retenção. Contudo, é possível intensificar o efeito das práticas de marketing interno desenvolvidas pela organização na perspectiva de potenciar a retenção dos colaboradores indiretamente através da satisfação, ou da motivação dos colaboradores.

Espera-se que os resultados desta investigação, em conjunto com outros estudos futuros, possam contribuir para o desenvolvimento de mais e melhores práticas de marketing interno no seio das organizações, independentemente do seu setor de atividade. A implementação destas é suscetível de conduzir ao aumento da satisfação ou da motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, à intensificação da sua retenção.

9. Referências

- American Marketing Association - <https://www.ama.org> – consultado em agosto de 2018
- Ahmad N., Iqbal N., Sheeraz M. 2012. The effect of internal marketing on employee retention in Pakistani banks. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2(8): 270-280.
- Ahmed, P. K., Rafiq, M. 1995. The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*. 1(4) : 32-51.
- Ahmed, P. K., Rafiq, M. 2000. Advances in Internal Marketing: Definition, Synthesis and Extension. *Journal of Services Marketing*. 14 (6): 449-462.
- Ahmed, P. K., Rafiq, M. 2003. Internal Marketing Issues and Challenges. *European Journal of Marketing*. 37(9) :1177-1186.
- Allen, D. G., Shore, L, M., Griffeth, R. W. 2003. The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, pp. 99 – 118.
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B., Sharma, B. 2001. The Impact of Internal Marketing Activities On External Marketing Outcomes. *Journal of Quality Management*: pp.61-76.
- Benge, M., Harder, A., Goodwin, J. 2015. Solutions to burnout and retention as perceived by county extension agents of the colorado state university extension system. *Journal of Human Sciences and Extension*. 3(1) :1-16.
- Berry, L.L. 1981. The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3.
- Berry, L. L., Parasuraman, A. 1991. Marketing Services: Competing Through Quality. *The Free Press, New York, NY*.
- Brambilla, F. R. 2005. Abordagem conceitual de marketing interno. REAd – Edição 43 11(1).
- Cascio, R., Mariadoss, B. J., & Mouri, N. 2010. The Impact of Management Commitment Alignment on Salespersons' Adoption Of Sales Force Automation Technologies: An empirical investigation. *Industrial Marketing Management*.

- Chang, C., Chang, W. 2008. Internal Marketing Practices and Employees' Turnover Intentions in Tourism and Leisure Hotels. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*. 4(2): 161-172.
- Chiavenato, I. 2004. Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações (3ª Edição). Editora: Manole, Ltd. São Paulo, Brasil.
- Clark, L. A., & Watson, D. 1995. Constructing validity: Basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment*, 7(3) :309-319.
<http://dx.doi.org/10.1037/1040-3590.7.3.309>.
- Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C. 2015. The Importance of Developing Strategies for Employee Retention. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*. 12 :119 – 129.
- Cohen, J. 1992. A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1) :155-159. [_doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155](http://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155).
- Collins, B., Payne, A. 1991. Internal Services Marketing. *European Management Journal*.
- Conduit, J.; Mavondo, F.T. 2001. How Critical Is Internal Customer Orientation To Market Orientation? *Journal of Business Research*. 51 :11-24.
- Das, B., Baruah, M. 2013. Employee Retention: A Review of Literature. *IOSR Journal of Business and Management*. 14(2) :8 – 16.
- George, W.R. 1990. Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*. 20 :. 63-70.
- Greene, W.E., Walls, G.D., Schrest, L.J. 1994. Internal Marketing: The Key to External Marketing Success. *Journal of Services Marketing*. 8(4) :5 - 13
- Grönroos, C. 1994. From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Article in Management Decision*. Pp.7 – 20.
- Gutiérrez, S. S. M. 2005. El Marketing Interno como Herramienta Clave En La Gestión de RR.HH.
- Haghighikhah, M., Khadang, M., Arabi, M. 2016. *International Journal of Marketing Studies*. 8(2).

- Hair, J., Anderson R., Tatham, R., Black, W. 2010. *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7^a Edition). *Pearson International Edition*, Upper Saddle River.
- Hayes, A. 2013. *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York, NY: The Guilford Press.
- Huang, Y., Rundle-Thiele, S. 2013. The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees. *Tourism Management*. 42 :196-206.
- Huang, Y., Rundle-Thiele, S. 2015. A holistic management tool for measuring internal marketing Activities. *Journal of Services Marketing*. 29 :571-584.
- Huselid, A. 1995. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *The Academy of Management Journal*. 38(3) :635-672.
- Hwang, I, Chi, D. 2005. Relationships among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study. *International Journal of Management*. 22(2) :285-293.
- Kameswari, A.V., Rajyalakshmi, N. 2012. Role of Internal Marketing in Job Satisfaction of Employees in State Bank of India. *Ninth AIMS International Conference on Management*. Pp.47-56.
- Kanyurhi, E. B. 2016. Internal Marketing, Employee Job Satisfaction, and Perceived Organizational Performance in Microfinance Institutions. *International Journal of Bank Marketing*. 34(5) : 773-796
- Kukreja, J. 2017. Internal Marketing: a prelude or an outcome of Employee Motivation? *Journal of Management Research*. 9 :54-59.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., Moeyaert, B. 2009. Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives. *Vocations and Learning*, pp.195 – 215.
- Kotler, P. 2000. *Administração de Marketing: a Edição do Novo Milênio* – 10^a Edição - São Paulo – Ed. Prentice Hall
- Lambrou, P., Kontodimopoulos, N., Niakas, D. 2010. Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital.

- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., Almeida, F. 2011. *Introdução à Gestão de Organizações (3ª Edição)*. Editora: Vida Económica – Editorial, SA.
- Lings, I. N. 2004. Internal market orientation construct and consequences. *Journal of Business Research*. 405-413.
- Lings, I. N., Greenley, G. E. 2005. Measuring Internal Market Orientation. *Journal of Service Research*. 7(3) :290-305.
- Marques, C., Leal, C., Marques, C., Cabral, B. 2018. Marketing interno e satisfação laboral em hotéis da Via Costeira, Natal, Brasil. *Tourism & Management Studies*. 36-42.
- Martensen, A., Gronholdt, L. 2006. Internal marketing: a study of employee loyalty, its determinants and consequences. *Innovative Marketing*. 2 :92-116.
- Moghaddam, F. F., Mehrabian, A., Aghayi, A. A. 2014. Effect of internal marketing and Commitment on Market Orientation in Mellat bank. *International Research Journal of Management Sciences*. 268-271.
- Money, A. H., Foreman, S. K. 1995. Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application. *Journal of Marketing Management*. 755-768.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. 1999. Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*. 37–48.
- Ramlall, S., Minneapolis, T. 2004. A Review of Employee motivation theories and their implications for Employee retention within organizations. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*. 52-63.
- Rego, A., Cunha, M.P., Gomes, J.F.S., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A. 2015. **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**. Editora: Edições Sílabo, Lda.
- Ruiz, A. V. 2016. Marketing Interno: *Una Función transversal para la Gestión de Personas en las Organizaciones*. *RRHHMagazine* – el portal de los profesionales de recursos humanos y del management.
- Saad, N. M., Ahmed, P. K., Rafiq, M. 2002. Internal Marketing: Using Marketing-like Approaches To Build Business Competencies And Improve Performance In Large Malaysian Corporations. *Asia Academy of Management Journal*,. 7(2) :27-53.

- Sarker, M. A. R., Ashrafi, D. M. 2018. The Relationship between marketing and employee job Satisfaction: a study from retail shops in Bangladesh. *Journal of Business and Retail Management Research*. 12(3) :149-159.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., Gupta, N. 1998. An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*. 511 – 525.
- Tansuhaj, P.S., Wong, J. and McCullough, J. 1987. Internal and external marketing: effects on customer satisfaction in banks in Thailand. *International Journal of Bank Marketing*. 5(3) :73-83.
- Varey, R. J., Lewis, B. R. 1999. A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*. 33 :926-944.
- Varey, R. J., Lewis, B. R. 2000. *Internal Marketing: Directions for Management*.
- Vos, A., Meganck, A., Buyens, D. 2006. The role of the psychological contract in retention management: Confronting HR-managers' and employees' views on retention factors and the relationship with employees' intentions to stay. *Working Paper, Vlerick Leuven Gent Management School, HRM Centre*.
- Zahoor, A., Ijaz, S., Muzammil, T. 2015. Impact of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Telecom Sector of Pakistan. *Journal of Resources Development and Management*. 12 :22-31.
- Zampetakis, L. A., Moustakis, V. 2007. Fostering corporate entrepreneurship through internal marketing - Implications for change in the public sector. *European Journal of Innovation*. 10(4) :413-433.

10. Anexos

INQUÉRITO AOS COLABORADORES DO BANCO

O presente questionário enquadra-se no âmbito de um estudo para a realização da minha dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional, elaborada no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE-IUL) onde será abordado o marketing interno enquanto estratégia de gestão que visa promover a criação e aplicação de medidas que aumentem a satisfação e motivação dos colaboradores, e, conseqüentemente, contribuam para a sua retenção.

Neste contexto, este questionário visa recolher informações que permitam averiguar a perceção dos colaboradores face à organização, e ao modo como esta aplica o marketing interno, tendo em vista a promoção do bem-estar, comprometimento e produtividade nos seus colaboradores, fazendo com que estes sintam que a organização os valoriza e por essa razão ambicionem pertencer aos seus quadros durante muitos anos.

Peço-lhe que leia atentamente cada uma das questões. O preenchimento do questionário requer, sensivelmente, 10 minutos. Será integralmente garantido o anonimato e confidencialidade de todas as informações, cujo tratamento se destinará exclusivamente a fins académicos.

A sua participação será crucial para a prossecução da minha investigação, pelo que em muito agradeço a sua atenção e o seu precioso contributo!

Com os melhores cumprimentos,

Daniela Quelhas.

I. Avaliação da empresa

A essência de uma organização reside no seu capital humano, pois é a ele que se deve a sua existência, o seu vigor e o seu reconhecimento. Para que haja sucesso, é indispensável que a organização trabalhe para o aumento da satisfação e motivação dos seus colaboradores, tornando-os comprometidos e reconhecendo a qualidade de resultados que alcançam.

Enquanto colaborador da organização, esta seção tem como objetivo a recolha de informações relativamente à percepção que detém sobre ela.

1) No geral, estou satisfeito com a organização em que trabalho.

Discordo totalmente; Discordo; Não concordo nem discordo; Concordo; Concordo totalmente

2) Considero a organização uma boa empresa para trabalhar.

Discordo totalmente; Discordo; Não concordo nem discordo; Concordo; Concordo totalmente

3) Demonstro orgulho na organização onde trabalho.

Discordo totalmente; Discordo; Não concordo nem discordo; Concordo; Concordo totalmente

II. Marketing interno

O marketing interno consiste na aplicação dos princípios do marketing tradicional ao interior de uma organização, sendo dado foco aos colaboradores e à melhoria das suas relações e à eficiência em torno dos objetivos organizacionais. Uma organização necessita de se preocupar, em primeira instância, com a satisfação e motivação dos seus colaboradores, para que estes desempenhem integralmente as suas funções, satisfaçam os clientes e contribuam para o sucesso, crescimento e reconhecimento de uma empresa no mercado.

As seguintes questões destinam-se a recolher informações acerca da sua percepção face à aplicação deste tipo de práticas por parte da organização.

1) A organização procura atender às necessidades (pessoais e/ou profissionais) dos seus colaboradores.

Discordo totalmente; Discordo; Não concordo nem discordo; Concordo; Concordo totalmente

2) A organização oferece boas condições de trabalho aos seus colaboradores.

Discordo totalmente; Discordo; Não concordo nem discordo; Concordo; Concordo totalmente

3) O chefe preocupa-se em dar feedback.

Discordo totalmente; Discordo; Não concordo nem discordo; Concordo; Concordo totalmente

4) O sistema de promoção é adequado.

Discordo totalmente; Discordo; Não concordo nem discordo; Concordo; Concordo totalmente

5) Existem boas oportunidades de progressão na carreira

Discordo totalmente; Discordo; Não concordo nem discordo; Concordo; Concordo totalmente

6) A Formação é uma prática regular na Organização, sendo igualmente útil e importante.

Discordo totalmente; Discordo; Não concordo nem discordo; Concordo; Concordo totalmente

7) Considero que o marketing interno é muito importante para a satisfação e motivação dos colaboradores.

Discordo totalmente; Discordo; Não concordo nem discordo; Concordo; Concordo totalmente

III. Avaliação do nível de satisfação com a Organização

A satisfação no local de trabalho pode ser entendida como um estado positivo que provém da valorização de vários aspetos, entre os quais a interação entre os colegas de trabalho, a relação com a empresa em geral, o salário, os incentivos, o reconhecimento, a formação e as oportunidades de carreira.

As questões desta seção destinam-se a determinar o grau de satisfação que apresenta enquanto colaborador.

1) Apresento satisfação relativamente aos meus colegas e chefe de equipa.

Discordo totalmente; Discordo; Não concordo nem discordo; Concordo; Concordo totalmente

2) Apresento satisfação relativamente ao trabalho que desempenho.

Discordo totalmente; Discordo; Não concordo nem discordo; Concordo; Concordo totalmente

3) Sinto que o meu trabalho é reconhecido e valorizado.

Discordo totalmente; Discordo; Não concordo nem discordo; Concordo; Concordo totalmente

IV. Avaliação do nível de motivação

Todas as organizações têm como desafio a motivação dos seus colaboradores, fazendo com que apresentem confiança, comprometimento e produtividade no trabalho que desenvolvem. O marketing interno procura promover um ambiente de trabalho destinado a motivar os empregados, com o intuito de obterem uma orientação para o consumidor e para os objetivos de gestão.

As questões que compõem esta seção pretendem determinar o nível de motivação que apresenta, relativamente ao trabalho que desempenha na organização.

1) Considero ser um colaborador motivado.

Discordo totalmente; Discordo; Não concordo nem discordo; Concordo; Concordo totalmente

2) A minha motivação é intrínseca e nada tem a ver com iniciativas tomadas pela empresa.

Discordo totalmente; Discordo; Não concordo nem discordo; Concordo; Concordo totalmente

3) Ao estar satisfeito com a organização, sinto que a minha motivação é maior.

Discordo totalmente; Discordo; Não concordo nem discordo; Concordo; Concordo totalmente

4) O marketing interno contribui para o aumento da minha motivação.

Discordo totalmente; Discordo; Não concordo nem discordo; Concordo; Concordo totalmente

5) A organização procura incentivos que aumentam a motivação dos colaboradores e, consequentemente, o seu desempenho

Discordo Totalmente; Discordo; Não concordo nem discordo: Concordo; Concordo Totalmente

6) As avaliações de desempenho contribuem para a minha motivação.

Discordo totalmente; Discordo; Não concordo nem discordo; Concordo; Concordo totalmente

V. Intenção de retenção

Devido à grande competitividade e exigência da economia global, torna-se fundamental reter os colaboradores, pois são eles que depositam diariamente as suas “forças” e o seu talento no trabalho que executam. A preocupação com a retenção de colaboradores deve ser parte integrante das políticas que compõem a estratégia e a missão de uma organização.

Nesta seção pretende-se averiguar o interesse que os trabalhadores manifestam em querer continuar a pertencer aos quadros da organização por um período igual ou superior a 5 anos.

- 1) **A nível futuro, é minha intenção permanecer nos quadros desta organização por um período igual ou superior a 5 anos.**

Discordo totalmente; Discordo; Não concordo nem discordo; Concordo; Concordo totalmente

- 2) **A organização reconhece o meu trabalho/performance e, por essa razão, merece todo o seu desempenho e dedicação.**

Discordo totalmente; Discordo; Não concordo nem discordo; Concordo; Concordo totalmente

- 3) **Considero que o uso de práticas de marketing interno influencia a minha retenção (vontade de permanecer na organização).**

Discordo totalmente; Discordo; Não concordo nem discordo; Concordo; Concordo totalmente

- 4) **Ficaria feliz se pudesse continuar a minha carreira nesta organização.**

Discordo totalmente; Discordo; Não concordo nem discordo; Concordo; Concordo totalmente

Dados Pessoais

Secção destinada a recolher informações para caracterizar o perfil dos participantes

Idade

20 – 24 anos; 25 aos 29 anos; 30 aos 34 anos; 35 aos 39 anos; 40 aos 44 anos; 45 aos 49anos; 50 aos 54 anos; 55 ou mais anos

Há quanto tempo trabalha nesta organização?

Há menos de 1 ano

Entre 1 e 4 anos

Entre 5 e 9 anos

Entre 10 e 14 anos

Entre 15 e 19 anos

Há 20 ou mais anos

Sexo

Feminino; Masculino

Habilitações literárias

12ano; Licenciatura; Mestrado; Doutoramento

Direção

(Ex: Direção Marketing de Empresas, Direção Banca de Investimento, Direção de Comunicação, etc.)

Designação profissional atribuída na empresa

(Ex: Diretor, Técnico etc)

Caracterização sociodemográfica dos participantes no estudo

A seguinte tabela sistematiza os resultados obtidos da análise descritiva da caracterização sociodemográfica dos participantes no estudo.

Quadro 3. Caracterização sociodemográfica dos participantes

Variáveis de caracterização sociodemográfica		N	%	NR
Sexo	Masculino	70	61,9	
	Feminino	43	38,1	
	Total	113	100,0	0
Idade (anos)	20 – 24	5	4,4	
	25 – 29	2	1,8	
	30 – 34	3	2,7	
	35 – 39	9	8,0	
	40 – 44	20	17,7	
	45 – 49	29	25,7	
	50 – 54	37	32,7	
	>= 55	8	7,1	
	Total	113	100,0	0
Habilitações literárias	12º ano	31	27,4	
	Licenciatura	57	50,4	
	Mestrado	23	20,4	
	Doutoramento	2	1,8	
	Total	113	100,0	0
Direção onde trabalham	Direção de Marketing Empresas	52	55,9	
	Direção Marketing Retalho	8	8,6	
	Direção de Recursos Humanos	13	14,0	
	Direção de Operações	3	3,2	
	Direção da Banca de Investimento	2	2,2	
	Direção de Apoio e Qualidade à Rede	4	4,3	
	Direção de Comunicação	1	1,1	
	Direção Risk Office	2	2,2	
	Direção IT	4	4,3	
	Sucursal	4	4,3	
Total	93	100,0	20	
Designação Profissional atribuída na empresa	Estagiário	2	1,9	
	Técnico	53	49,5	
	Técnico Sénior	16	15,0	
	Especialista	8	7,5	

O PODER DO MARKETING INTERNO PARA A RETENÇÃO DE COLABORADORES

	Chefe de Equipa	7	6,5	
	Coordenador Adjunto	8	7,5	
	Diretor	13	12,1	
	Total	107	100,0	6
Antiguidade na organização	< 1 ano	4	3,5	
	1 - 4 anos	5	4,4	
	5 - 9 anos	2	1,8	
	10 - 14 anos	8	7,1	
	15 - 19 anos	16	14,2	
	> = 20 anos	78	69,0	
	Total	113	100,0	0

Resultados de análise das Medidas

Marketing interno

Communalities

	Initial	Extraction
II.1	1,000	,643
II.2	1,000	,557
II.3	1,000	,439
II.4	1,000	,769
II.5	1,000	,689
II.6	1,000	,563
III.4	1,000	,704

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,364	62,350	62,350	4,364	62,350	62,350
2	,761	10,874	73,224			
3	,619	8,841	82,065			
4	,497	7,094	89,159			
5	,297	4,240	93,399			
6	,257	3,669	97,068			
7	,205	2,932	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component 1
II.4 O sistema de promoção é adequado	,877
III.4 A organização preocupa-se em premiar os colaboradores pelo seu mérito	,839
II.5 Existem boas oportunidades de progressão na carreira	,830
II.1 A organização procura atender às necessidades (quer de cariz pessoal, quer profissional) dos seus colaboradores	,802
II.6 A Formação é uma prática regular na organização, sendo igualmente útil e importante	,750
II.2 A organização oferece boas condições de trabalho aos seus colaboradores	,746
II.3 O chefe preocupa-se em dar feedback	,663

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Scale: Marketing interno

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	113	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	113	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,898	7

Satisfação dos colaboradores

Communalities

	Initial	Extraction
I.2	1,000	,705
I.3	1,000	,733
I.4	1,000	,766
III.1	1,000	,529
III.2	1,000	,385

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,117	62,343	62,343	3,117	62,343	62,343
2	,871	17,428	79,770			
3	,541	10,824	90,594			
4	,256	5,120	95,714			
5	,214	4,286	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component 1
I.4 Orgulho na organização onde trabalho	,875
I.3 A organização é uma boa empresa para trabalhar	,856
I.2 No geral, estou satisfeito com a organização em que trabalho	,840
III.1 Apresento satisfação relativamente aos meus colegas e chefe de equipa	,727
III.2 Apresento satisfação relativamente ao trabalho que desempenho	,620

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Scale: Satisfação

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	113	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	113	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,840	5

Motivação dos colaboradores

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	1,000
		N of Items	1 ^a
	Part 2	Value	1,000
		N of Items	1 ^b
Total N of Items			2
Correlation Between Forms			,515
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,680
	Unequal Length		,680
Guttman Split-Half Coefficient			,680

a. The items are: IV.1

b. The items are: IV.6

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Correlations	,515	,515	,515	,000	1,000	,000	2

Retenção dos colaboradores

Communalities

	Initial	Extraction
V.1	1,000	,717
V.3	1,000	,472
V.5	1,000	,729

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component 1
V.1 A nível futuro, é minha intenção permanecer nos quadros desta Organização, por um período igual ou superior a 5 anos	,847
V.3 A empresa reconhece o meu trabalho/performance e,por essa razão, merece todo o meu desempenho e dedicação	,687
V.5 Ficaria feliz se pudesse continuar a minha carreira nesta empresa.	,854

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,918	63,923	63,923	1,918	63,923	63,923
2	,701	23,365	87,287			
3	,381	12,713	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component 1
V.5 Ficaria feliz se pudesse continuar a minha carreira nesta empresa.	,854
V.1 A nível futuro, é minha intenção permanecer nos quadros desta Organização, por um período igual ou superior a 5 anos	,847
V.3 A empresa reconhece o meu trabalho/performance e,por essa razão, merece todo o meu desempenho e dedicação	,687

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Scale: Retenção

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	113	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	113	100,0

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,694	3

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Summary Item Statistics							
	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Correlations	,453	,363	,618	,255	1,702	,016	3

Resultados dos modelos de mediação

Marketing interno → Satisfação → Retenção

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.1 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 4
 Y = Retenção
 X = Marketing interno
 M = Satisfação

Sample size
 113

Outcome: Satisfação

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,780	,608	,140	171,898	1,000	111,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,953	,164	11,876	,000	1,627	2,279
Marketing	,621	,047	13,111	,000	,527	,715

Outcome: Retenção

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,766	,587	,179	78,228	2,000	110,000	,000

O PODER DO MARKETING INTERNO PARA A RETENÇÃO DE COLABORADORES

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,612	,280	2,186	,031	,057	1,167
Satisfação	,640	,107	5,965	,000	,427	,853
Marketing	,191	,085	2,237	,027	,022	,360

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
 Outcome: Retenção

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,674	,454	,235	92,158	1,000	111,000	,000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,862	,213	8,748	,000	1,440	2,284
Marketing	,589	,061	9,600	,000	,467	,710

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y						
Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI	
,589	,061	9,600	,000	,467	,710	

Direct effect of X on Y						
Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI	
,191	,085	2,237	,027	,022	,360	

Indirect effect of X on Y					
Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI		
Satisfação ,397	,077	,252	,552		

R-squared mediation effect size (R-sq_med)				
Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI	
Satisfação ,435	,068	,296	,562	

Normal theory tests for indirect effect				
Effect	se	Z	p	
,397	,073	5,417	,000	

Marketing interno → Motivação → Retenção

PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.1
 Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 4
 Y = Retenção
 X = Marketing interno
 M = Motivação

Sample size
 113

O PODER DO MARKETING INTERNO PARA A RETENÇÃO DE COLABORADORES

Outcome: Motivação

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,649	,422	,391	80,989	1,000	111,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,174	,275	4,273	,000	,629	1,718
Marketing	,712	,079	8,999	,000	,555	,869

Outcome: Retenção

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,705	,498	,218	54,490	2,000	110,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,604	,221	7,249	,000	1,165	2,042
Motivação	,220	,071	3,106	,002	,080	,360
Marketing	,432	,078	5,561	,000	,278	,586

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

Outcome: Retenção

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,674	,454	,235	92,158	1,000	111,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,862	,213	8,748	,000	1,440	2,284
Marketing	,589	,061	9,600	,000	,467	,710

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,589	,061	9,600	,000	,467	,710

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,432	,078	5,561	,000	,278	,586

Indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Motivação	,157	,055	,063	,287

R-squared mediation effect size (R-sq_med)

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Motivação	,312	,061	,195	,434

Normal theory tests for indirect effect

Effect	se	Z	p
,157	,054	2,920	,004
