

Universidades Lusíada

Rocha, Raquel Sofia Ribeiro

Marketing interno, retenção, engagement e work life balance nos millenials

<http://hdl.handle.net/11067/4680>

Metadados

Data de Publicação

2018

Resumo

A presente dissertação tem como objetivo perceber de que forma o marketing interno induz comportamentos de engagement e de work life balance nos millenials e de que forma influencia a retenção dos trabalhadores desta geração. Com base na revisão de literatura foram formuladas as hipóteses de investigação e desenhado o modelo conceptual. Os resultados foram recolhidos através de método do questionário, através do qual obtiveram-se 246 respostas que foram devidamente analisados. Depois da realiz...

This dissertation aims to understand how internal marketing induces engagement and work life balance in the millennials and in what way this influences the retention of workers of this generation. Based on the literature review the research hypotheses were formulated and the conceptual model was designed. The results were collected through a questionnaire method, through which two hundred and forty-six responses were duly analyzed. After the linear regression analysis, it was possible to valid...

Palavras Chave

Gestão, Satisfação no trabalho, Comunicação interna - Marketing interno

Tipo

masterThesis

Revisão de Pares

no

Coleções

[ULF-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-12-26T10:43:03Z com informação proveniente do Repositório



**UNIVERSIDADE LUSÍADA NORTE – *campus* VILA NOVA DE
FAMALICÃO**

Raquel Sofia Ribeiro Rocha

**Marketing Interno, Retenção, *Engagement* e *Work Life*
Balance nos *Millenials***

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão

Trabalho efetuado sob a orientação de:
Professora Doutora Elizabeth Real

Vila Nova de Famalicão

2018

Agradecimentos

No momento da entrega da dissertação de mestrado não podia deixar de agradecer a todos que me ajudaram em momentos de tristeza e ansiedade e que sempre me incentivaram a concluir esta etapa da minha vida académica.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à minha família, particularmente aos meus pais e aos meus irmãos, pelo apoio constante ao longo deste percurso que sempre mostram apoio.

Ao Tiago Teixeira que não posso esquecer todo o apoio e incentivo naqueles momentos mais difíceis e aqui quero deixar um agradecimento muito especial por seres a pessoa que és.

Queria também agradecer à Tânia Teixeira que ajuda incansável para que fosse possível a realização deste trabalho.

Também não podia deixar de agradecer aos meus amigos Alda e Ana, que caminharam comigo neste percurso que por vezes tivemos momentos mais complicados e que juntas nunca desistimos, e à Margarida e Nenuco que também se mostraram prestáveis para ajudar em tudo que precisasse.

Queria ainda agradecer a minha orientadora Dra. Elizabeth Real que apesar de muito trabalho, tentou ajudar e dar apoio para a conclusão desta dissertação. Também agradecer ao Dr. Pedro Rodrigues e à professora Dra. Erika Laranjeira que com trabalho de equipa também permitiram que este estudo fosse concluído.

Por fim quero deixar um agradecimento a todas as pessoas que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho fosse possível.

Resumo

A presente dissertação tem como objetivo perceber de que forma o marketing interno induz comportamentos de *engagement* e de *work life balance* nos *millenials* e de que forma influencia a retenção dos trabalhadores desta geração.

Com base na revisão de literatura foram formuladas as hipóteses de investigação e desenhado o modelo conceptual. Os resultados foram recolhidos através de método do questionário, através do qual obtiveram-se 246 respostas que foram devidamente analisados.

Depois da realização da análise de regressão linear foi possível validar as hipóteses de investigação desenhadas. O teste de hipóteses revelou que todas as variáveis em estudo encontram-se relacionadas entre si sendo que o marketing interno tem influência positiva no *engagement*, na satisfação, no *work life balance* e na retenção. O *engagement* também têm impacto positivo no marketing interno, na satisfação, no *work life balance* e na retenção. A satisfação tem influência positiva no *work life balance* e na retenção e por último o *work life balance* influencia positivamente a retenção.

De uma forma geral este estudo veio reforçar que cada vez as práticas de gestão das empresas têm impactos significativos nos seus colaboradores. Tendo em consideração os resultados obtidos as empresas devem rever as suas políticas de gestão de recursos humanos de forma a motivar os seus colaboradores indo de encontro com as suas necessidades, conseguindo desta forma que sejam mais produtivos.

Palavras Chave: *Engagement*, Marketing Interno, *Millenials*, Retenção e *Work Life Balance*

Abstract

This dissertation aims to understand how internal marketing induces engagement and work life balance in the millennials and in what way this influences the retention of workers of this generation.

Based on the literature review the research hypotheses were formulated and the conceptual model was designed. The results were collected through a questionnaire method, through which two hundred and forty-six responses were duly analyzed.

After the linear regression analysis, it was possible to validate the research hypotheses drawn. The hypothesis test revealed that all the variables in the study are related to each other that internal marketing has a positive influence on engagement, satisfaction, work life balance and retention. Engagement has also a positive impact on internal marketing, satisfaction, work life balance and retention. Satisfaction has a positive influence on work life balance and retention, and finally the work life balance also influences positively retention.

In a general way, this study reinforces that each time company management practices have significant impacts on its employees. Taking into account the results obtained, companies should review their human resources management policies in order to motivate their employees to meet their needs, thus making them more productive.

Keywords: *Engagement, Internal Marketing, Millennials, Retention e Work Life Balance*

Índice

Capítulo 1. Introdução.....	1
1.1. Enquadramento e importância do tema.....	2
1.2. Objetivos do trabalho.....	3
1.3. Metodologia e métodos.....	3
1.4. Estrutura da dissertação.....	4
Capítulo 2. Revisão de Literatura.....	5
2.1. Marketing Interno, Satisfação no trabalho e Retenção no trabalho.....	6
2.1.1. Marketing Interno.....	6
2.1.2. Retenção e Satisfação.....	10
2.2. <i>Employee Engagement</i>	12
2.2.1. Conceitos do <i>Employee Engagement</i>	13
2.2.2. Antecedentes do <i>Employee Engagement</i>	14
2.2.3. Consequências do <i>Employee Engagement</i>	15
2.2.4. Como atingir o <i>Employee Engagement</i>	16
2.3. <i>Work Life Balance</i>	17
2.3.1. Conceitos do <i>Work Life Balance</i>	18
2.3.2. Teorias do <i>Work Life Balance</i>	19
2.3.3. Antecedentes do <i>Work Life Balance</i>	20
2.3.4. Consequências do <i>Work Life Balance</i>	22
2.3.5. Práticas promotoras do <i>Work Life Balance</i>	24
2.4. Marketing interno, <i>employee engagement</i> e <i>Work Life Balance</i>	24
Capítulo 3. Metodologia e Métodos.....	27
3.1. Objetivo do estudo e metodologia.....	28
3.2. Hipóteses e modelo conceptual.....	28
3.3. Conceção e estrutura do questionário.....	32

3.4. Recolha de dados	36
Capítulo 4. Análise e Discussão dos Resultados	37
4.1. Descrição da Amostra	38
4.2. Análise de Frequências e Medidas de Tendência Central	43
4.2.1. <i>Employee Engagement</i>	45
4.2.2. Retenção no Trabalho	47
4.2.3. <i>Work Life Balance</i>	49
4.2.4. Satisfação com o Trabalho	51
4.2.5. Marketing Interno	52
4.3. Análise de Fiabilidade e Consistência Interna	55
4.4. Análise dos Construtos	56
4.4.1. Análise do Construto <i>Employee Engagement</i>	57
4.4.2. Análise do Construto Retenção no Trabalho	60
4.4.3. Análise do Construto <i>Work Life Balance</i>	61
4.4.4. Análise do Construto Satisfação com o Trabalho	62
4.4.5. Análise do Construto Marketing Interno	63
4.5. Verificação das Hipóteses de Investigação	67
Capítulo 5. Conclusão	75
Capítulo 6. Limitações e investigações futuras	79
6.1. Limitações do estudo	80
6.2. Investigações futuras	80
Referências Bibliográficas	81
Anexos	89
Anexo 1 – Questionário	90

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo de Marketing Interno	10
Figura 2: Fatores que levam ao Engagement.....	16
Figura 3: Modelo Conceptual	29

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Estado Civil.....	39
Gráfico 2: Número de Filhos.....	40
Gráfico 3: Reside.....	40
Gráfico 4: Habilitações Literárias	41
Gráfico 5: Setor de Atividade.....	42
Gráfico 6: Tipo de Contrato	43

Índice de Tabelas

Tabela 1: Hipóteses de Investigação.....	30
Tabela 2: Escala <i>Engagement</i>	33
Tabela 3: Escala Retenção.....	33
Tabela 4: Escala <i>Work Life Balance</i>	34
Tabela 5: Escala Satisfação.....	34
Tabela 6: Escala Marketing Interno.....	35
Tabela 7: Género e Idade.....	38
Tabela 8: Nível de Rendimento.....	42
Tabela 9: Estatística Descritiva Variáveis Sociodemográficas.....	44
Tabela 10: Estatística do Construto Vigor.....	46
Tabela 11: Estatística Construto Dedicção.....	46
Tabela 12: Estatística Construto Absorção.....	47
Tabela 13: Estatística Construto Retenção.....	48
Tabela 14: Estatística Construto Work Life Balance.....	49
Tabela 15: Estatística Construto Retenção.....	51
Tabela 16: Estatísticas Construto Gestão.....	52
Tabela 17: Estatística Construto Formação.....	53
Tabela 18: Estatística Construto Comunicação.....	54
Tabela 19: Alpha de Cronbach.....	56
Tabela 20: Significado dos valores do teste KMO.....	57
Tabela 21: KMO e Bartlett para Engagement.....	57
Tabela 22: Variância Total do Engagement.....	58
Tabela 23: KMO e Bartlett Vigor.....	58
Tabela 24: Variância Total do Vigor.....	59
Tabela 25: KMO e Bartlett da Absorção.....	59

Tabela 26: Variância Total da Absorção	59
Tabela 27: KMO e Bartlett da Dedicção	60
Tabela 28: Variância Total da Dedicção	60
Tabela 29: KMO e Bartlett da Retenção	61
Tabela 30: Variância Total da Retenção	61
Tabela 31: KMO e Bartlett para Work Life Balance	62
Tabela 32: Variância Total do Work Life Balance	62
Tabela 33: KMO e Bartlett da Satisfação	63
Tabela 34: Variância Total da Satisfação	63
Tabela 35: KMO e Bartlett do Marketing Interno	63
Tabela 36: Variância Total do Marketing Interno	64
Tabela 37: KMO e Bartlett da Gestão	65
Tabela 38: Variância Total da Gestão	65
Tabela 39: KMO e Bartlett da Formação	66
Tabela 40: Variância Total da Formação	66
Tabela 41: KMO e Bartlett da Comunicação	66
Tabela 42: Variância Total da Comunicação	67
Tabela 43: Resultados Regressão Linear	68

Capítulo 1. Introdução

1.1. Enquadramento e importância do tema

O presente trabalho de investigação estuda o marketing interno, a retenção, o *employee engagement* e o *work life balance* nos jovens pertencentes à geração dos *millennials*. Nos dias de hoje as empresas preocupam-se cada vez mais com os seus colaboradores e com o seu bem-estar de forma a atingirem as metas e os objetivos definidos.

Após uma pesquisa rápida sobre a caracterização da geração X ou *millennials* em motores de busca gerais como o google depreende-se que esta geração é constituída pelos jovens nascidos entre os anos de 1982 e 2002, ou seja, que atualmente têm idades compreendidas entre os 16 e 36 anos. Estes jovens têm algumas características que os identificam tal como as outras gerações que existem. Eles são caracterizados pela geração da tecnologia e por isso mesmo estão em constante pesquisa, sendo mais racionais no consumo, comparando os preços antes de comprar alguma coisa. Também são menos fiéis às marcas, valorizando a experiência da marca e aquela que lhe traz mais satisfação. Sendo uma geração que domina a tecnologia, utiliza muito as redes sociais, tendo a necessidade constante de publicar a sua vida na internet. Em relação à sua vida pessoal é uma geração que tem filhos mais tarde e por isso mesmo vivem em casa dos pais durante mais tempo e também têm uma preocupação constante com o futuro sendo muito empreendedores e as causas sociais é algo que os preocupa. Relativamente ao seu emprego, eles pretendem trabalhar em organizações que oferecem oportunidades de desenvolvimento e que se focam no desenvolvimento de competências. As empresas têm de ter salários que reflitam o trabalho realizado, devem promover a satisfação dos empregados e disponibilizar bens e serviços que tenham impacto na vida destes jovens. São ainda caracterizados pela necessidade de constante mudança e pelos desafios no seu trabalho, pois é uma condição essencial e é algo que os motiva.

Depois de apresentadas as características dos *millennials* e dada a importância desta geração no mercado de trabalho, atualmente, achamos importante investigar de que forma o marketing interno das organizações influencia comportamentos de *engagement* e a perceção de *work life balance* aplicados a esta geração em concreto.

1.2. Objetivos do trabalho

Hoje em dia cada vez mais as empresas têm de se preocupar com as suas práticas de gestão de recursos humanos de forma a conseguirem um melhor desempenho dos seus colaboradores.

Este trabalho tem como objetivo perceber de que forma o marketing interno induz comportamentos de *engagement* e de *work life balance* nos *millenials* e qual o seu efeito na retenção dos trabalhadores desta geração.

Os *millenials* são caracterizados pela necessidade de mudança e flexibilidade. Até que ponto estarão as empresas a endereçar, através das suas políticas de recursos humanos, as necessidades específicas desta geração? Assim, as questões de investigação deste estudo são:

- De que forma o Marketing Interno induz comportamentos de *engagement*, influencia a perceção sobre o *work life balance* e a retenção dos colaboradores?
- Colaboradores *engaged* têm uma melhor perceção das políticas de marketing interno e são mais propensos a não saírem da organização, assim como, têm uma melhor perceção do *work life balance*?
- A perceção de *work life balance* influencia a retenção dos colaboradores?

Assim este trabalho procura aprofundar estes construtos de forma a tirar conclusões que possam ser úteis para as organizações e também para os seus colaboradores.

1.3. Metodologia e métodos

Numa fase inicial, para o desenvolvimento desta dissertação, realizou-se uma pesquisa documental em artigos científicos da área que se pretende investigar, de forma a desenvolver a revisão de literatura. Após o processo de levantamento dos principais estudos realizados na área, procedeu-se ao desenvolvimento do questionário (Anexo I) tendo por base as escalas científicas dos construtos. De seguida, estes foram distribuídos a indivíduos que pertencem à geração dos *millenials* e que se encontram de momento no mercado de trabalho. Após a recolha dos dados, procedeu-se ao tratamento e análise dos mesmos, recorrendo ao software estatístico SPSS, para poder-se retirar conclusões do estudo.

1.4. Estrutura da dissertação

Esta dissertação encontra-se dividida em 5 capítulos principais: introdução, revisão de literatura, metodologia, análise e discussão dos resultados e conclusões. Também são apresentadas as limitações do estudo e sugestões para possíveis investigações futuras.

- **Introdução do trabalho:** Neste primeiro capítulo, é apresentado o tema escolhido para a investigação, analisa-se a sua importância, revela-se os objetivos do trabalho e a metodologia utilizada, e é descrito como está estruturada a dissertação. Também é feita uma breve síntese à geração dos *millenials*, apresentando as suas características de forma a enquadrar o tema.
- **Revisão de literatura:** Apresentam-se estudos científicos que foram desenvolvidos por outros investigadores ao longo dos anos. Este capítulo permite perceber melhor o tema escolhido, verificar a sua importância no ponto de vista de outros investigadores e permite identificar as variáveis fundamentais para o tema em estudo.
- **Metodologia:** Apresentam-se as hipóteses e o modelo conceptual, os objetivos do estudo e a metodologia de forma detalhada. É descrita a estrutura do questionário apresentando as escalas utilizadas e por fim relata como foi procedida a recolha dos dados.
- **Análise e discussão dos resultados:** Neste capítulo faz-se a apresentação e análise de todos os resultados do nosso estudo. É elaborada uma discussão em que se compara os resultados obtidos nesta investigação com os dados descritos no capítulo da revisão de literatura, de forma a perceber se são coincidentes ou não.
- **Conclusões:** Neste capítulo são apresentadas as conclusões que derivam do estudo e apresentadas as respostas às hipóteses de investigação formuladas.

Capítulo 2. Revisão de Literatura

2.1. Marketing Interno, Satisfação no trabalho e Retenção no trabalho

“O marketing interno é um método para motivar, desenvolver e reter colaboradores a fim de alcançar uma qualidade de serviço e atender às expectativas dos clientes” (Suprihanto, Wrangkani e Meliala, 2018, p.79).

Neste capítulo descrevem-se alguns conceitos de marketing interno, da satisfação e retenção no trabalho através de estudos científicos publicados ao longo dos anos sobre este tema.

2.1.1. Marketing Interno

Uns dos primeiros autores a introduzir o conceito de marketing interno foram Berry, Hensel e Burke (1976) em que para eles era necessário satisfazer as necessidades dos colaboradores, de forma a dar resposta aos objetivos da organização, pois a capacidade que a empresa tem de satisfazer os clientes externos depende em parte da capacidade de satisfazer as necessidades dos membros internos. Segundo eles, programas para explicar o atendimento exemplar ao cliente, informar os colaboradores da situação da empresa, incentivá-los a pronunciar-se acerca das políticas existentes, permitir novas sugestões para melhorar o desempenho, estabelecer metas individuais, criar oportunidades de crescimento pessoal, programas de formação e supervisão das equipas são ferramentas que conduzem a uma maior retenção dos colaboradores na organização.

Sasser e Arbeit (1976) também foram uns pioneiros e mostraram a importância das pessoas nas organizações devido à evolução da tecnologia, considerando que “a empresa de serviços deve agora perceber que o seu recurso produtivo mais crítico é a sua força de trabalho e que a chave para o sucesso é que a empresa de serviços considere os seus empregos como seus principais produtos e seus colaboradores como seus clientes mais importantes” (p. 61).

Joseph (1996) definiu o marketing interno como a aplicação do marketing, das práticas da gestão de recursos humanos e outras técnicas relacionadas de forma a motivar, mobilizar e gerir os colaboradores, com o objetivo de melhorar continuamente o modo como satisfazem os seus clientes externos e entre si mesmos.

Depois de analisar diferentes conceitos do marketing interno Rafiq e Ahmed (2000), concluíram que este construto passa por três etapas distintas:

- Motivação e satisfação dos colaboradores
- Orientação para o cliente
- Implementação da estratégia e gestão da mudança

A primeira etapa surgiu quando se percebeu que a qualidade do serviço prestado ao cliente era muito importante para que ficasse satisfeito, então para isso era necessário em primeiro lugar ter também os colaboradores satisfeitos. Tal como defendia Berry *et al.* (1976) as empresas devem abordar os seus colaboradores como se fossem clientes, para que seja possível atingir a satisfação do cliente externo.

Depois de detetados alguns problemas na primeira abordagem Gronroos (1981) *cit in* Moreno (2015) apresenta a segunda abordagem: orientação para o cliente. Este autor defende que o marketing interno deve ter em conta sempre o cliente e que os colaboradores são influenciados a ficar motivados pela satisfação do cliente. Ele concorda que é necessário desenvolver a motivação dos colaboradores, mas não concorda com a perspetiva de ver os colaboradores como clientes, mas sim da influência do cliente na satisfação do colaborador. Rafiq e Pervaiz (1993) também são da opinião de que o colaborador não pode ser visto como um cliente, pois a ideia chave do marketing é que o cliente é “rei” e se o trabalhador fosse visto da mesma forma, podia exigir recursos à empresa que esta poderia não conseguir disponibilizar.

Como Gronroos (1993) *cit. in* Brambilla (2005, p.13), o Marketing Interno também pode ser designado de Endomarketing. Este conceito é uma espécie de “guarda-chuva”, ou seja, abrange uma grande variedade de atividades internas. O endomarketing consiste numa estratégia de gestão em que o principal objetivo é conseguir desenvolver nos colaboradores os pensamentos dos clientes da empresa.

Por fim a última etapa diz respeito à implementação da estratégia na empresa e da gestão da mudança, de forma a atingir os objetivos organizacionais. Assim sendo, Rafiq e Pervaiz (1993) sugerem uma definição do marketing interno tendo em consideração esta abordagem, como sendo um esforço planificado de forma a ultrapassar a resistência existente na organização. Este desafio passa pela motivação e integração dos colaboradores na

implementação de estratégias mais benéficas, que vão de encontro aos objetivos da empresa estabelecidos.

Os estudos relativamente aos conceitos de marketing interno continuaram a surgir, mas a base dos conceitos anteriores estava presente nos estudos mais recentes.

Por exemplo Oliveira (2010) diz que o marketing interno veio introduzir o conceito de cliente interno, procurando incutir nos seus colaboradores uma cultura organizacional direcionada para a importância do cliente e na satisfação em relação aos serviços prestados a este.

Para Azêdo e Alves (2013) o marketing interno é visto como uma ferramenta de gestão que pretende desenvolver uma organização centrada no cliente, motivando os seus colaboradores a alcançar os objetivos definidos pela organização.

Para Brambilla (2005) o marketing interno é uma vertente do marketing direcionada para o interior da organização. Nesta vertente é permitido a criação de ideias, aperfeiçoamento das relações com os colaboradores, melhoramento do atendimento dos clientes de forma a favorecer o desenvolvimento da empresa holisticamente.

Lombard (2010) realizou um estudo numa empresa de aluguer de carros em que pretendia perceber quais os princípios de marketing interno e quais as estratégias mais eficazes para a retenção dos colaboradores. O autor acredita que o marketing interno é muito importante para as empresas e é necessários implementar algumas medidas: criar um clima interno que motive os colaboradores, criar oportunidades de empregos dentro da empresa em áreas específicas, motivação financeira e de formação dos colaboradores, criar um sistema de avaliação dos níveis da qualidade do serviço prestado que serão discutidos em grupo de maneira a criar estratégias para melhorar o serviço, comunicação e reconhecimento por parte das chefias dos bons resultados dos colaboradores e também aumento da preocupação com as necessidades dos colaboradores. Esta estratégias segundo este autor estou assentes em 6 princípios do marketing interno:

- **Ambiente do mercado interno:** corresponde ao ambiente de trabalho que seja favorável para o desenvolvimento das aptidões dos colaboradores.
- **Abordagens dos colaboradores ao marketing interno:** orientação interna dos colaboradores para garantir a orientação dos clientes externos.

- **Motivação dos colaboradores:** reconhecimento, financeiro ou não, da criatividade, iniciativa e satisfação dos clientes por parte dos colaboradores.
- **Construção de blocos de marketing interno:** preocupação com os sentimentos e opiniões dos colaboradores e desenvolvimento de tratamentos nos indivíduos.
- **Áreas de pesquisa do mercado interno:** focalização na criação de habilidades dos colaboradores e nas suas necessidades.
- **Implementação de atividades de marketing interno:** corresponde ao desenvolvimento e formação dos colaboradores.

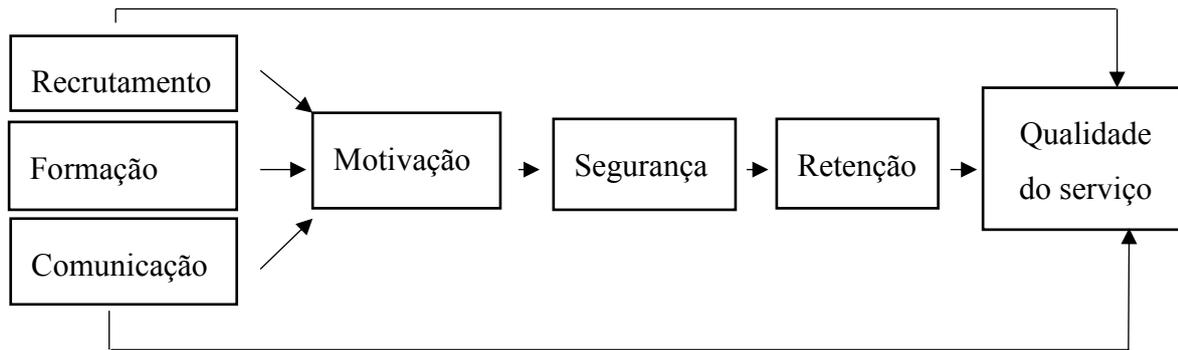
Santos e Gonçalves (2018) pretendiam perceber se a cultura organizacional (suporte, inovação, objetivos e regras) e marketing interno, contribuíam para o suporte organizacional dos colaboradores. Os resultados mostraram que é muito importante que seja desenvolvido nas empresas uma cultura de apoio, de forma a aumentar a percepções da existência deste apoio por parte dos colaboradores. Para isso, as empresas devem usar o marketing interno com o objetivo de comunicar da forma mais correta o apoio fornecido ao colaborador. Concluíram ainda que para melhorar a motivação e satisfação no trabalho, as organizações devem fornecer aos seus colaboradores informações sobre as ações realizadas contribuindo assim para o aumento da confiança dos seus colaboradores.

Akroush, Samawi e ElSamen (2013) elaboraram um trabalho com o objetivo de estudar um modelo de marketing interno e a qualidade de serviço na área da restauração. Segundo eles o marketing interno consiste em 6 dimensões distintas:

- Recrutamento de colaboradores
- Formação dos colaboradores
- Comunicação interna
- Motivação dos colaboradores
- Segurança no trabalho
- Retenção dos colaboradores

Assim com bases nestas 6 dimensões desenharam e testaram o seguinte modelo:

Figura 1: Modelo de Marketing Interno



Fonte: Akroush, Samawi e ElSamen (2013)

Os resultados revelaram que o recrutamento, a formação e a comunicação interna afetam significativamente e de forma positiva a motivação dos colaboradores. O recrutamento e a comunicação interna afetam também positiva e significativamente a qualidade do serviço. A motivação dos colaboradores afeta positivamente a segurança e a retenção dos colaboradores. A retenção dos colaboradores afeta positivamente a qualidade do serviço. Por fim o recrutamento foi a dimensão que teve um efeito mais forte na motivação e na qualidade do serviço. Estes autores concluíram que a qualidade do serviço deve respeitar 3 dimensões: confiabilidade, garantia e identificação. Para atingir o máximo de qualidade é necessário atender as necessidades dos colaboradores, para satisfazer as necessidades dos clientes externos. Desta forma os gestores podem planificar estratégias de qualidade do serviço com o marketing interno e assim conseguir atingir os objetivos da organização.

2.1.2. Retenção e Satisfação

Em 2014 Yang, Liu, Chen e Pan afirmaram que a satisfação no trabalho relaciona-se com a forma como os colaboradores gostam e apreciam o seu trabalho. A satisfação no trabalho é formada por três componentes:

- **Intrínseca:** corresponde aos valores do indivíduo, desenvolvimento, estabilidade e oportunidades no trabalho.
- **Extrínseca:** inclui o desempenho no trabalho como o salário, a promoção do trabalho e gestão.
- **Geral:** refere-se ao ambiente do trabalho em geral e do relacionamento entre os colaboradores.

Parveen, Maimani e Kassim (2015) investigaram a satisfação e a retenção no trabalho aplicado a enfermeiros e a outros profissionais de saúde. Os resultados revelaram que tanto o crescimento pessoal como o nível de rendimento têm impactos positivos e significativos na retenção dos colaboradores de forma geral. Os resultados revelaram que o nível de rendimento tem um impacto maior do que o crescimento pessoal. Com base nos resultados obtidos enumeram algumas estratégias que levam à satisfação e à sua retenção no trabalho tais como:

- Programas de desenvolvimento de carreira e evolução pessoal de forma a incentivar ao crescimento profissional.
- Mudar de função, pois a variedade de diferentes áreas pode contribuir para uma diminuição o cansaço do funcionário na mesma área
- Apoio financeiro e institucional para a participação dos colaboradores em conferências ou outros eventos que contribuam para a formação contínua
- Desenvolver estratégias de gestão para aumentarem as remunerações com base na carreira de cada um, tendo em consideração a formação, a experiência, a competência e a responsabilidade.
- Envolver os colaboradores nos processos de tomadas de decisão.
- As empresas devem estar mais focadas na qualidade da vida profissional e na vida pessoal.

Lee, Mullins e Cho (2016) no seu estudo pretendiam encontrar quais era os motivadores que levavam à satisfação e retenção no trabalho entre os *millennials*. Assim propuseram 6 fatores: idade, atitude relacionada com o trabalho, descentralização do poder, estilos de liderança, diversidade e formação. Depois de analisados os dados concluíram que os fatores com mais significância nas variáveis em estudo, eram a atitude relacionada com o trabalho e os estilos de liderança. A liderança transformacional (quando existe uma colaboração entre o líder e os colaboradores para implementar medidas na empresa) era aquela com maior impacto na satisfação e consequentemente na retenção. Assim sendo, segundo estes autores, os *millennials* vão sentir-se satisfeitos e distinguidos, aumentando assim a produtividade e diminuindo a intenção de abandonar a organização onde se encontram atualmente, pois vão sentir-se leais à empresa.

Em 2014 Yang, Liu, Chen e Pan investigaram qual o efeito da descentralização do poder e do comprometimento organizacional na satisfação profissional. Concluíram que ambas as variáveis conduzem positivamente à satisfação profissional. A existência de objetivos no trabalho, existência de recursos necessários e apoio das chefias, são estratégias que contribuem para o aumento da satisfação do colaborador com o seu trabalho.

Segundo Samuel e Chipunza (2009) existem algumas práticas de gestão que aumentam a retenção dos colaboradores e diminuem a taxa de rotatividade dos mesmos. As práticas apontadas são: formação e desenvolvimento, tarefas desafiadoras e interessantes, permissão para o pensamento criativo de novas formas de realizar o trabalho, segurança no emprego e por fim reconhecimento ou recompensa pelo bom desempenho do colaborador.

Em 2012 Al-swidi, Kamal, Nawawi e Al-hosam tal como Lee *et al.* (2016) identificaram o tipo de liderança transformacional como tendo um efeito significativamente positivo na satisfação com o trabalho. Também afirmam que a satisfação dos trabalhadores afeta a satisfação dos clientes e conseqüentemente o desempenho da organização de forma geral. Quando os colaboradores não se sentem bem na organização onde trabalham o mais provável é procurem outra organização que lhe proporcione condições mais satisfatórias para eles.

2.2. Employee Engagement

O número de pesquisas sobre o *engagement* tem vindo a aumentar, pois este construto é visto como um meio para incentivar os indivíduos a darem contributos para o sucesso organizacional (Thomas, 2007).

“O *engagement* no trabalho é um indicador importante de bem estar ocupacional para colaboradores e para a organização” (Bakker, 2011, p. 268)

Neste capítulo analisam-se alguns conceitos de *employee engagement*, quais os seus antecedentes e as suas conseqüências, qual a sua importância e como é possível atingi-lo. Estes tópicos foram todos construídos com base em estudos científicos publicados até ao momento sobre este tema.

2.2.1. Conceitos do *Employee Engagement*

Kahn (1990) definiu o *employee engagement* quando os colaboradores mostram-se fisicamente, cognitivamente e emocionalmente envolvidos durante as suas funções no trabalho. Quando os colaboradores não estão *engaged* tendem a afastar-se fisicamente, cognitivamente e emocionalmente dos seus papéis.

“O *engagement* é definido como um estado de espírito positivo, satisfatório e relacionado ao trabalho que é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção” (Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker, 2002, p.74).

- Vigor consiste em altos níveis de energia, resiliência mental, disposição investir no trabalho e persistência nos problemas enfrentados pelos colaboradores.
- Dedicação é um sentimento de entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio no trabalho.
- Absorção é quando o funcionário está totalmente concentrado no seu trabalho, conseguido abstrair-se de tudo e que tem a sensação que o tempo passa muito rapidamente e tem dificuldades em separar-se do trabalho.

O *employee engagement* tem sido associado à felicidade, satisfação e produtividade do funcionário, mas um funcionário feliz e satisfeito não implica necessariamente que esteja envolvido (Pandita e Singhal, 2017).

Kahn (1990) afirmou que as pessoas aceitam contratos quando existem benefícios claros, garantias de proteção e existência de recursos necessários para que possam cumprir as suas funções. Desta forma identificou 3 condições psicológicas para atingir o *engagement* nos colaboradores: significância, segurança e disponibilidade.

Significância: corresponde ao feedback e à importância que a organização dá relativamente ao investimento pessoal nas suas funções. Existe uma sensação de rentabilidade por parte do funcionário.

Segurança: manifestação do empregado ser capaz de mostrar as suas capacidades sem medo de vir a ter consequências negativas na sua imagem e carreira.

Disponibilidade: sentimento por parte do funcionário de ter todos os recursos físicos, emocionais e psicológicos necessários para desempenhar as suas tarefas.

“O *employee engagement* é um estado psicológico relativamente estável, influenciado pelas interações dos indivíduos e o seu ambiente de trabalho” (Thomas, 2007, p. 2).

Oehler e Christopher (2018) apontaram que o *employee engagement* consiste num investimento psicológico por parte dos colaboradores da empresa e não apenas o sentimento de satisfação e felicidade deles. Concluíram ainda que para que o funcionário esteja verdadeiramente envolvido com a organização, tem que transmitir aos que o rodeiam coisas positivas, agir como defensores da mesma, ter vontade de permanecer na empresa nos próximos tempos e ter motivação para dar o seu melhor, de forma a ajudar a alcançar resultados estipulados e cumprir seus objetivos.

2.2.2. Antecedentes do *Employee Engagement*

Saks (2006) no seu estudo concluí que as características do trabalho e a perceção de justiça distributiva eram antecedentes do *engagement* no trabalho. E o suporte organizacional era antecedente tanto do *engagement* no trabalho como no *engagement* da organização.

Shuck (2010) apresentou três antecedentes do *employee engagement*: adequação ao trabalho, comprometimento com a organização e clima psicológico. Assim as suas investigações indicaram que quando os indivíduos se sentem seguros no trabalho, têm os recursos necessários para o executar, estão enquadrados e comprometidos com a empresa, desta forma levam a um maior nível de *engagement*.

Bailey, Madden, Alfes e Fletcher (2017) agruparam as suas investigações em cinco grupos de antecedentes: estados psicológicos individuais, fatores relacionados com o trabalho, gestão e liderança percebidos, perceções individuais de fatores organizacionais e de equipa e intervenções organizacionais. Relativamente ao primeiro grupo os autores referem que as perceções positivas que os indivíduos têm da sua força e da sua capacidade mostram-se positivamente relacionadas com o construto, assim como o afeto positivo e o otimismo. Os fatores relacionados com o trabalho são o apoio de supervisão, apoio dos colegas, feedback, autonomia, oportunidade de desenvolvimento, enriquecimento do

trabalho e qualidade de trabalho. O conflito de papéis entre vida profissional e pessoal foram relacionados negativamente com o *employee engagement*. A liderança transformacional e a confiança do líder levam a um maior *engagement* dos colaboradores. No entanto a supervisão excessiva relaciona-se negativamente com o *employee engagement*. Em relação às percepções individuais dos fatores organizacionais são o apoio organizacional por parte dos superiores e clima seguro. De forma geral, um comportamento organizacional positivo leva a maior nível de *engagement*. Por fim o último grupo refere-se as intervenções organizacionais que estão relacionadas com a formação e desenvolvimento dos colaboradores.

Ferreira e Oliveira (2014) pretenderam saber se a responsabilidade social corporativa (RSC) tinha influência no *employee engagement*, mais especificamente se as RSC interna e externa têm impactos diferentes no vigor, dedicação e absorção. Os resultados mostraram que a RSC interna promove mais o *employee engagement* do que RSC externa principalmente no vigor e absorção. Desta forma as políticas de responsabilidade mais direcionadas para os colaboradores levam a um maior envolvimento destes.

2.2.3. Consequências do *Employee Engagement*

Saks (2006) revelaram como consequências do *engagement* no trabalho maior satisfação no trabalho, maior compromisso organizacional, maior comportamento de cidadania organizacional e menor intenção de sair da organização. Em relação ao *engagement* da organização as consequências eram a satisfação no trabalho, compromisso organizacional e comportamento de cidadania organizacional.

Shuck (2010) apontou o esforço ilimitado e a intenção de rotatividade como duas consequências do *employee engagement*.

Bailey *et al.* (2017) concluíram que o *engagement* apresenta uma relação positivamente elevada com a satisfação no trabalho e com o comprometimento organizacional. Também apresentam a intenção de rotatividade e o *burnout* como consequências negativas de níveis baixos de *engagement*. Por fim, apesar de uma relação mais baixa, a saúde e a satisfação com a vida também estavam positivamente relacionadas com o *engagement*.

Os colaboradores quando se encontram *engaged* com o seu trabalho e altamente comprometidos com a empresa, tem como consequência uma maior produtividade e de menor rotatividade dos seus colaboradores, permitindo que a organizações atinga melhores resultados (Vance, 2006).

2.2.4. Como atingir o *Employee Engagement*

Oehler e Christopher (2018) apresentaram o modelo Aon do *employee engagement* em que revela qual o impacto deste construto no mundo dos negócios, no envolvimento dos colaboradores e quais os fatores que levam a níveis mais elevados de *engagement*. O modelo apresenta-se no esquema seguinte:

Figura 2: Fatores que levam ao Engagement



Resultados do *Engagement*

Falar
Ficar
Esforçar-se

Resultados para a organização

Talento (Retenção e bem-estar)
Operacional (Produção e segurança)
Cliente (Satisfação e Retenção)
Financeiro (Aumento das vendas e receitas, da margem e do retorno)

Fonte: Oehler e Christopher (2018)

Este modelo apresenta 5 variáveis que são consideradas como condutoras para o *engagement*: básico, foco nos talentos, liderança, trabalho e agilidade. O básico corresponde às condições básicas para realizar o trabalho como a segurança e o acompanhamento. Depois temos a existência de foco nos talentos, existindo um sistema de recompensas e reconhecimento dos talentos dos colaboradores. Relativamente à liderança está relacionada com a forma de como o chefe aborda o seu colaborador. A variável trabalho relaciona-se mais especificamente com as tarefas realizadas, sendo que os colaboradores valorizam a autonomia e estarem satisfeitos com aquilo que fazem. Por fim a agilidade está relacionada com o foco no cliente e com a permissão para a tomar de decisão, tendo um papel ativo no trabalho que realiza. Com a combinação destes cinco condutores, segundo este modelo, é possível chegar a resultados de *engagement* e resultados para a organização. Os resultados do *engagement* relaciona-se com os colaboradores em que eles falam, têm intenção de permanecer na organização e empenham-se para atingir os melhores resultados. Desta forma a organização consegue ter colaboradores que produzem e que pretendem permanecer lá e a satisfação do cliente aumenta tal como o volume de negócios.

Para atingir os *engagement* dos colaboradores é necessário comunicar a importância deste e criar um plano de ação e implementação. Depois é necessário garantir o acompanhamento desse mesmo plano e ajustar as práticas aos resultados. Por fim é também importante divulgar os resultados do processo de implementação (Vance (2006)). Aponta ainda algumas políticas de aumentar o *engagement*, como propor objetivos desafiadores alinhados com a estratégia da empresa, dar feedback positivo e reconhecimento por contribuições voluntárias, permitir o sucesso a longo prazo dos colaboradores, promover a aquisição do conhecimento, evitar comportamentos proibidos e retribuir o desempenho dos colaboradores.

2.3. *Work Life Balance*

O *Work Life Balance* (WLB) assenta na perceção do indivíduo relativamente ao equilíbrio existente entre os diferentes papéis da sua vida (Haar, Russo, Sune e Malaterre, 2013).

Neste capítulo analisamos os diferentes conceitos do WLB e a sua evolução ao longo dos anos, quais os seus antecedentes e as suas consequências.

Na Europa cerca de um em cada cinco trabalhadores mostram não conseguir equilibrar a suas vida pessoal e profissional (Davies, 2013).

2.3.1. Conceitos do *Work Life Balance*

Nos últimos anos o WLB tem sido estudado e alvo de preocupação tanto para os indivíduos, para as empresas e também para a própria sociedade (Bnasal e Agarwal, 2017).

Clark (2000) afirma que existe equilíbrio quando o indivíduo se sente satisfeito e existe um bom funcionamento tanto no trabalho como em casa com a ocorrência do mínimo de conflito entre estas duas funções. Esta definição tem por base a teoria da fronteira do trabalho/família.

Greenblatt (2002) admite que pode existir níveis de conflito e ao mesmo tempo equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, desde que estes níveis sejam aceitáveis. Para isso os indivíduos têm de gerir os seus recursos de forma a satisfazer as necessidades chave de cada domínio. São admitidos três tipos de recursos mais discutidos: recursos temporais, recursos financeiros e controlo e também um quarto menos discutido, os recursos pessoais.

Para Greenhaus, Collins e Shaw (2003) o equilíbrio entre trabalho e família é definido como a orientação dos indivíduos para as diferentes responsabilidades e do conflito entre elas. Para além de verem o WLB como múltiplos papéis também admitem a igualdade entre eles. Assim sendo também definem o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal quando um indivíduo se encontra envolvido e satisfeito de igual forma com as responsabilidades familiares e do trabalho. Para o equilíbrio é necessário analisar três componentes: equilíbrio de tempo, equilíbrio de envolvimento e equilíbrio de satisfação.

Uma outra perspetiva está relacionada com o controlo percebido nas diferentes funções. O equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal ocorre quando o indivíduo tem controlo e autonomia individual sobre os papéis que considera mais importantes de realizar (Fleetwood, 2007).

Kalliath & Brough (2008) depois de analisarem as diferentes definições deste construto identificaram características comuns às diferentes perspectivas: a percepção de um bom equilíbrio e que os níveis de equilíbrio podem alterar-se com o tempo de acordo com as prioridades ao longo da vida. Depois desta análise, propuseram uma nova definição sendo “o *work-life balance* é a percepção individual de que as atividades trabalhistas e não laborais são compatíveis e promovem o crescimento de acordo com as prioridades atuais da vida de um indivíduo” (Kalliath & Brough, 2008,p. 326)

Outra definição assenta na relação entre o conflito e a facilitação. A definição do construto equilíbrio trabalho e família pode ser multidimensional, pois deve ter em consideração tanto a influência do trabalho na família e vice versa como também o tipo de efeito que provoca, ou seja, se gera conflito ou se facilita (Frone, 2014).

2.3.2. Teorias do *Work Life Balance*

Zedeck e Mosier (1990) no seu estudo identificaram cinco teorias para explicar as relações que existem entre a vida profissional e a vida pessoal. Segundo estes mesmos autores as teorias, de forma geral, mostram que o trabalho tem maior impacto na família do que a família tem no trabalho. A primeira teoria é a teoria do arrastamento que admite que os domínios do trabalho e da família podem influenciar-se um ao outro de forma positiva ou negativa. Assim aquilo que acontece no trabalho pode ter influência na vida familiar. A segunda teoria, a teoria da compensação, admite que os dois domínios são opostos, sendo que o que falta num deles em termos de satisfação e responsabilidade pode ser resultado do outro domínio. Pelo contrário temos a teoria da segmentação que afirma que os domínios trabalho e família são distintos e que não têm influência um sobre o outro. A quarta teoria, a teoria instrumental, afirma que aquilo que acontece num dos domínios pode ajudar a ter maior sucesso no outro domínio. Por fim o modelo do conflito assume que o trabalho e a família são dois domínios incompatíveis e que para ter sucesso num deles tem de enfrentar conflitos e sacrifícios no outro domínio.

Mais tarde Clark (2000) propôs uma nova teoria, a teoria da fronteira do trabalho/família, que assume que os indivíduos têm de gerir as responsabilidades do trabalho e da família e definir fronteiras para conseguirem alcançar o equilíbrio. Segundo este mesmo autor a ideia principal desta teoria é que o trabalho e a família são diferentes domínios, mas tem que se influenciam entre si.

Edwards e Rothbard (2000) fazem referência a outras duas abordagens: a teoria da drenagem dos recursos e teoria da coerência. De acordo com a teoria da drenagem dos recursos admite que os recursos pessoais são finitos e que se existe transferência destes entre os dois domínios. Estes domínios são por exemplo tempo, atenção, energia e dinheiro. Referem ainda que quando estes recursos se tornam escassos podem aumentar o nível de conflito entre a vida pessoal e a vida profissional. Por outro lado, a teoria da coerência diz que existe semelhança entre os dois domínios causada por outras variáveis como os traços de personalidade, a genética e formas comportamentais e culturais que afetam os dois domínios.

Para além das teorias anteriormente apresentadas na literatura é ainda abordada a teoria do enriquecimento. Esta teoria distingue dois tipos de fontes: as fontes instrumentais (habilidades e valores) e as fontes afetivas (satisfação, humor). A teoria do enriquecimento admite que o grau de experiência de cada tipo de fonte num dos domínios melhora positivamente o valor do outro domínio, ou seja, as experiências num dos domínios complementam a qualidade no outro domínio (Morris e Madsen, 2007; Greenhaus e Powell, 2006).

2.3.3. Antecedentes do *Work Life Balance*

Os antecedentes do WLB são os fatores que influenciam a perceção do equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal (Poulose e Sudarsan, 2014).

A personalidade é um fator individual que tem sido estudada e vários autores concluíram que tem influência no equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional.

Mccrae e John (1992) apresentam o modelo de personalidade dos 5 fatores que divide os traços de personalidade em 5 dimensões distintas: extroversão, amabilidade, consciência, neuroticismo e abertura para experiências.

Priyadharshini e Wesley (2014) admite que os diferentes traços de personalidade podem ter efeitos diretos e indiretos no conflito trabalho-família. Então elaboraram um estudo em que analisaram as várias dimensões da personalidade e qual o seu impacto no conflito trabalho-família. Neste estudo o traço neuroticismo foi retirado da análise pois apresentava uma pontuação baixa comparativamente com os outros fatores, algo que foi uma novidade em comparação com investigações anteriores. Relativamente aos restantes traços

de personalidade do modelo *Big Five*, todos eles estão negativamente relacionados com o conflito trabalho família. Os investigadores explicam esta relação negativa de cada traço como: os indivíduos extrovertidos têm um alto nível de energia, os conscientes têm uma capacidade de planeamento e organização, os convenientes devido ao facto de se adaptarem facilmente e os abertos para novas experiências por serem criativos e têm uma capacidade elevada para encontrar soluções para os problemas que possam surgir. Desta forma todos eles têm uma relação negativa com o conflito trabalho-família, pois todos eles reduzem esse tipo de conflito.

Existem algumas práticas que tem como objetivo alcançar o equilíbrio trabalho-família e que têm baixos custos financeiros e não exigem uma utilização elevada de recursos como políticas de flexibilidade no horário de trabalho e a permissão de tratar dos dependentes e de assuntos ligados à vida pessoal (Beauregard e Henry, 2009).

Oliveira, Cavazotte e Paciello (2013) apontaram que a flexibilidade no horário de trabalho não contribui para a minimização do conflito trabalho-família e que as políticas de cuidado dos dependentes também não teve influência no conflito família- trabalho por isso mesmo não contribui para a promoção do *work-life balance*.

Anderson, Coffey e Byerly (2002) concluíram que quando existe flexibilidade no horário de trabalho, o conflito trabalho-família é menor e os colaboradores apresentam níveis mais elevados de satisfação no trabalho. Relativamente as práticas de cuidados dos dependentes não foram encontrados impactos na redução do conflito trabalho-família, mas no entanto quando elas existiam os colaboradores tinham níveis mais baixos de intenção de abandonar a empresa.

Anderson *et al.* (2002) e Oliveira *et al.*(2013) analisaram os efeitos do suporte à gestão e as consequências na carreiras quando os indivíduos procuram o equilíbrio. Os resultados destas duas investigações foram coincidentes mostrando que a falta de apoio do superior imediato aumentava o nível de conflito trabalho-família e quando os indivíduos procuravam o equilíbrio e percebiam que isso trazia consequências na sua carreira, o equilíbrio não existia aumentado o conflito trabalho-família.

Seong (2016) analisou três variáveis de forma a perceber como é que elas afetam o work life balance. As variáveis eram: *person-organization fit* (ajustamento da pessoa com a

organização), *family-supportive organization perceptions* (percepção de a organização apoiar a vida familiar) e a auto-eficácia. Os resultados mostraram que o *person-organization fit* afeta positivamente o work life balance e que as três variáveis estavam relacionadas. A relação entre o *person-organization fit* e o work life balance era mais forte quando o *self-efficacy* era mais elevado. Também conclui que a interação entre o *person-organization fit* e a *self-efficacy* era mais forte quando a percepção de a organização apoiar a vida familiar era mais alto. Segundo esta investigação estas três variáveis também podem ser consideradas antecedentes do *work life balance*.

Davies (2013) apontam os horários de trabalho excessivos e sem flexibilidade, as exigências do trabalho e também as tarefas domésticas e os cuidados das crianças e idosos como fatores que levam a um maior conflito entre a vida pessoal e profissional.

2.3.4. Consequências do *Work Life Balance*

O WLB tem consequências nos colaboradores que podem estar relacionadas com o trabalho ou não.

Hyman, Baldry, Scholarios e Bunzel (2003) apontaram o stress devido aos processos no local de trabalho e problemas de saúde como cansaço, stress e exaustão. Os resultados revelaram que quanto mais favorável for a cultura da família percebida, menor é a existência de conflitos entre trabalho e vida familiar. Também concluíram que os trabalhadores de software têm maior autonomia na realização do seu trabalho e estas empresas tendem a ser mais favoráveis para a família a nível de flexibilidade e orientação de ambas as responsabilidades.

Smith e Gardner (2007) apontaram o aumento do compromisso com a organização, menor intenção de rotatividade e aumento do volume de negócios, aumento do bem-estar organizacional e individual como consequências do WLB percebido nas organizações.

Segundo Naithani (2010, p.152) “ o *work life balance* de um empregado é tão importante para a organização empregadora quanto para o empregado individual”. Como consequências do WLB destacam o aumento da produtividade e também um aumento do *engagement* no trabalho por parte dos colaboradores. É importante que as organizações tenham em conta esta nova realidade de forma a não comprometerem a sobrevivência organizacional.

Waumsley, Houston e Marks (2010) investigaram que quanto mais elevado é o conflito vida-trabalho ou trabalho-vida, maior é a probabilidade de deixar a organização e se tem filhos a probabilidade é maior. Quando os conflitos entre as dimensões trabalho e vida são menores os trabalhadores identificam-se mais com a organização. Quando existe a percepção de que as organizações não têm uma cultura de assistências, os níveis de conflito são mais altos.

Darcy, McCarthy, Hill e Grady (2012) apontaram o envolvimento no trabalho, o apoio da gestão e a percepção de consequências na carreira como consequências do WLB e testaram em 4 grupos de trabalhadores distintos. O critério de divisão dos grupos foi a idade de forma a encontrar diferentes fases da carreira dos empregados. O primeiro grupo é o início de carreira que compreende os jovens com idades entre os 18 e 29 anos, o segundo grupo são os trabalhadores entre os 30 e 39 anos que se encontram em desenvolvimento de carreira, o terceiro grupo são os que se encontram em consolidação de carreira com idades entre os 40 e 49 anos e por último aqueles com mais de 50 anos designados de pré reforma. Os resultados mostraram o envolvimento estava fortemente relacionado com o WLB, o apoio da gestão estava positivamente relacionado com o WLB e a percepção de consequências na carreira estava negativamente relacionado com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, sendo mais negativa no grupo entre os 30 e 39 anos.

As práticas de WLB numa empresa tem como consequências a retenção dos trabalhadores e conseqüentemente a retenção das suas qualidades. Também aumenta o *engagement* dos colaboradores e tem um impacto positivo na produtividade da organização (Osorio, Aguado e Villar, 2014).

Banu e Duraipandian (2014) afirmaram que a melhoria da eficácia no trabalho pode ser considerada a consequência da satisfação com o WLB.

Oludayo, Falola, Obianuju e Demilade (2018) estudaram quais os efeitos das medidas de incentivo de WLB nos comportamentos dos colaboradores. Os resultados revelaram que trabalho flexível, apoio social e iniciativas de cuidados dos dependentes levam a uma maior satisfação com o trabalho e um maior *engagement* dos colaboradores.

2.3.5. Práticas promotoras do *Work Life Balance*

Smith e Gardner (2007) estudaram quais as iniciativas que levam a atingir o WLB. Foram testadas 16 iniciativas, os resultados mostraram apoio a 15 delas. Em síntese as iniciativas organizacionais que conduzem ao WLB são: pagamento de licenças para cuidado dos dependentes e para outras finalidades, horário flexível, teletrabalho, trabalho a tempo parcial, permissão de cuidados infantis no local de trabalho, pagamento de licenças de maternidade e paternidade, apoio ao estudo em termos de dispensa e a nível financeiro e folgas para a participação em eventos não relacionados ao trabalho. O trabalho a partir de casa, trabalho a tempo parcial, licenças de maternidade e oportunidade de cuidado dos dependentes foram as iniciativas preferenciais dos colaboradores do sexo feminino.

Deery, Jago, & Stewart (2008) identificaram o trabalho flexível, trabalhar a partir de casa, acesso a serviços pagos, partilha de ideias no emprego, as formas de liderança e as políticas de recursos humanos como sendo estratégias que promovem o WLB.

De forma a alcançar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal devem ser adotadas políticas orientadas para a família e flexibilidade no trabalho como horários flexíveis de forma a conseguir conciliar todas as responsabilidades (Davies (2013)).

Phillips *et al.* (2016) investigaram a vida das médicas de família, procurando encontrar estratégias para que consigam equilibrar as suas vidas profissionais e pessoais. Os resultados apontaram o trabalho flexível e reduzido, apoio dos cônjuges e definição de limites claros em relação à vida profissional.

Oludayo *et al.* (2018) identificaram o trabalho flexível, o apoio social aos colaboradores, cuidados dos dependentes e acordos em relação ao trabalho. É importante que a gestão de topo avalie regularmente as necessidades dos seus colaboradores de forma a estabelecer estratégias para resolver problemas e desta forma afetará os comportamentos dos colaboradores.

2.4. Marketing interno, *employee engagement* e *Work Life Balance*

Pandita e Singhal (2017) concluíram que o *engagement* e o *work life balance* são dependentes e correlacionados pois um bom ambiente e motivação no local de trabalho aumentam o envolvimento dos colaboradores, o que leva à existência de uma maior

possibilidade de interferência na vida pessoal do funcionário. Os resultados mostraram que quando um funcionário leva trabalho para casa não consegue ter tempo disponível para a família. Isto leva que a família incentive a mudar de emprego, originando conflitos internos, afetando tanto o *engagement* como a vida familiar, levando à desmotivação dos colaboradores. Desta forma o *engagement* afeta negativamente a vida familiar do funcionário. Também descobriram que os colaboradores ficam mais satisfeitos quando os chefes são recetivos a novas sugestões dos colaboradores.

Mache, Bernburg, Groneberg, Klapp e Danzer (2016) realizaram uma investigação entre profissionais da área da medicina para avaliar o conflito entre o trabalho e a família, o envolvimento e a satisfação com o trabalho. Os resultados mostraram que as mulheres têm níveis de stresse mais elevados que os homens, dependendo da existência ou não de crianças. Os conflitos entre o trabalho e a família foram têm uma relação positiva com as responsabilidades do trabalho e o stresse percebido no local de trabalho. O stresse percebido no local de trabalho foi positivamente relacionado com o WLB e negativamente relacionados com a satisfação no trabalho. A possibilidade de desenvolvimento no trabalho leva à satisfação profissional. O *engagement* modera o relacionamento entre os recursos de trabalho e satisfação no trabalho. Instalações flexíveis e creches foram soluções encontradas para manter os médicos nas suas carreias e aumentar a satisfação com a vida.

Aveline e Kumar (2017) tinham como objetivo analisar o envolvimento dos colaboradores e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Os resultados mostraram que os turnos de trabalho têm influência no WLB, sendo que os colaboradores do turno de dia estão mais satisfeitos do que os empregados do turno da noite. Assim sendo muitas organizações passam a ter a opção de trabalhar em casa para que os colaboradores consigam equilibrar as suas vidas pessoais e profissionais e sentirem-se mais *engagement* na empresa.

Alvi, Cheema e Haneef (2014) realizaram um estudo no setor bancário do Paquistão de forma a perceber a relação entre o WLB e o *engagement* dos colaboradores. Os resultados revelaram que o WLB tem um papel fundamental no *engagement*, pois os colaboradores que têm equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional apresentam melhor desempenho nas suas funções no local de trabalho.

Vance (2006) apontou que as práticas de recursos humanos nas empresas têm impactos no *engagement* dos seus colaboradores. Assim o recrutamento, a seleção, a gestão

e a remuneração podem aumentar o nível de *engagement*. Desta forma aponta para que as organizações devem pensar em investir em avaliar o nível de *engagement* de forma a implementar as melhores práticas adequadas para atingirem os seus objetivos.

Salem (2013) realizou um estudo que pretendia saber o marketing interno tinha influência na satisfação dos empregados no trabalho. Para isso utilizou 3 dimensões do marketing interno: análise interna, comunicação interna e resposta interna de forma a saber qual o impacto de cada uma delas na satisfação dos colaboradores. Assim conclui que de forma geral a orientação para o marketing interno contribui de forma geral para a satisfação, no entanto a resposta interna é a dimensão que tem um impacto mais significativo.

Capítulo 3. Metodologia e Métodos

3.1. Objetivo do estudo e metodologia

Esta dissertação tem como objetivo investigar se o Marketing Interno induz comportamentos de *Engagement* e de *Work Life Balance* nos *Millenials* que se encontram no mercado de trabalho e o seu efeito na retenção dos colaboradores.

Na revisão de literatura efetuada, verificou-se que era importante analisar a relação entre estes três construtos e qual o impacto que têm nesta geração dos *Millenials*.

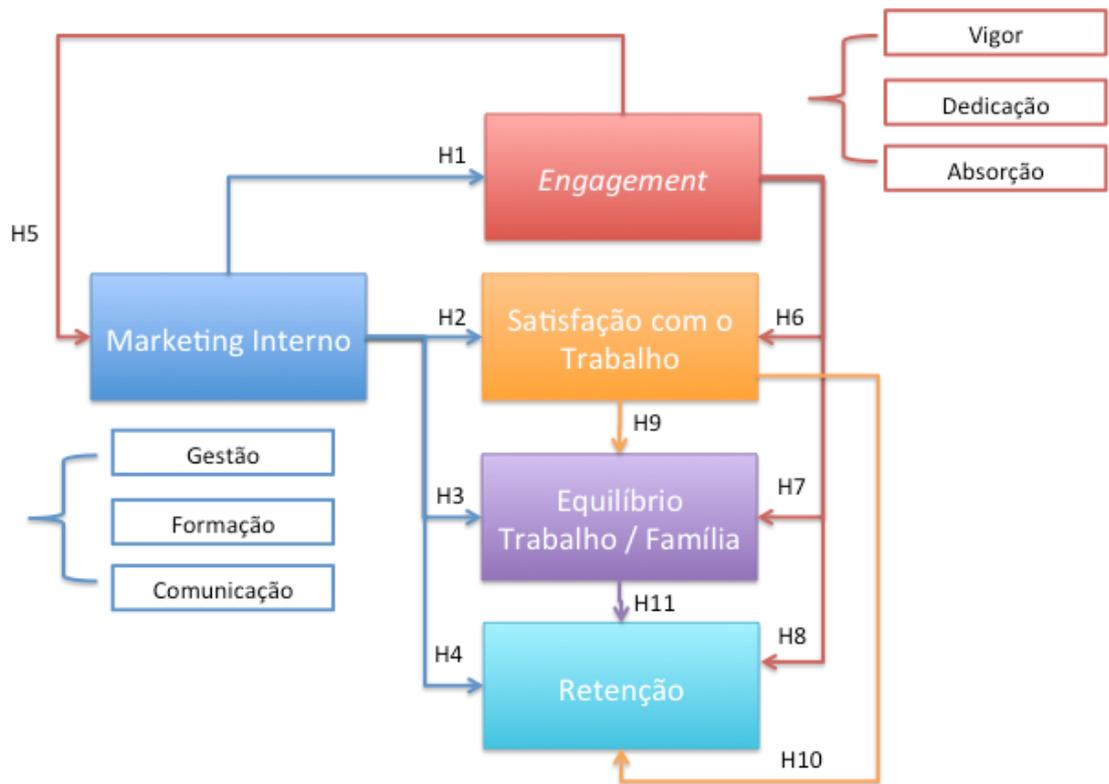
3.2. Hipóteses e modelo conceptual

Através da revisão de literatura e visto que a geração Y, é caracterizada pela necessidade de mudança e flexibilidade pretende-se descobrir se as empresas através das suas políticas internas estão a dar resposta as necessidades desta geração. Desta forma as questões de investigação deste estudo são:

- De que forma o Marketing Interno induz comportamentos de *engagement*, influencia a perceção sobre o *work life balance* e a retenção dos colaboradores?
- Colaboradores *engaged* têm uma melhor perceção das políticas de marketing interno e são mais propensos a não saírem da organização, assim como, têm uma melhor perceção do *work life balance*?
- A perceção de *work life balance* influencia a retenção dos colaboradores?

Com base nas questões de investigação, é elaborado o modelo conceptual, em que são apresentadas as variáveis em estudo.

Figura 3: Modelo Conceptual



Fonte: Elaboração Própria

Com este modelo conceptual são apresentadas todas as variáveis em estudo e as relações entre elas que se pretende investigar, ou seja, a relação do marketing interno com o *engagement*, com a satisfação no trabalho, com o *work life balance* e com a retenção no trabalho.

Depois de definidas as questões de investigação e apresentado o modelo conceptual são formuladas as hipóteses de investigação para dar resposta aos problemas em estudo. Através das hipóteses de investigações gerais são adicionadas hipóteses operacionais, descrevendo de forma mais pormenorizada as relações entre as variáveis. Assim as hipóteses de investigação estão descritas na tabela a seguir:

Tabela 1: Hipóteses de Investigação

Hipótese 1: O Marketing Interno induz comportamentos de <i>engagement</i>	H1a – A Gestão no Marketing Interno influencia o vigor dos colaboradores
	H1b – A Gestão no Marketing Interno influencia a dedicação dos colaboradores
	H1c – A Gestão no Marketing Interno influencia a absorção dos colaboradores
	H1d – A Formação no Marketing Interno influencia o vigor dos colaboradores
	H1e – A Formação no Marketing Interno influencia a dedicação dos colaboradores
	H1f – A Formação no Marketing Interno influencia a absorção dos colaboradores
	H1g – A Comunicação no Marketing Interno influencia o vigor dos colaboradores
	H1h – A Comunicação no Marketing Interno influencia a dedicação dos colaboradores
	H1i – A Comunicação no Marketing Interno influencia a absorção dos colaboradores
Hipótese 2: O Marketing interno promove a satisfação com o trabalho	H2a – A Gestão no Marketing Interno promove a satisfação com o trabalho
	H2b – A Formação no Marketing Interno promove a satisfação com o trabalho
	H2c – A Comunicação no Marketing Interno promove a satisfação com o trabalho
Hipótese 3: O Marketing interno promove o equilíbrio trabalho família	H3a – A Gestão no Marketing Interno promove o equilíbrio trabalho família
	H3b – A Formação no Marketing Interno promove o equilíbrio trabalho família
	H3c – A Comunicação no Marketing Interno promove o equilíbrio trabalho família

Hipótese 4: O Marketing Interno aumenta a retenção dos colaboradores	H4a – A Gestão no Marketing Interno promove a retenção dos colaboradores
	H4b – A Formação no Marketing Interno promove a retenção dos colaboradores
	H4c – A Comunicação no Marketing Interno promove a retenção dos colaboradores
Hipótese 5: Colaboradores <i>engaged</i> têm uma melhor percepção das políticas de marketing interno	H5a – Colaboradores com mais vigor têm uma melhor percepção das políticas de marketing interno
	H5b – Colaboradores com mais dedicação têm uma melhor percepção das políticas de marketing interno
	H5c – Colaboradores com mais absorção têm uma melhor percepção das políticas de marketing interno
Hipótese 6: Colaboradores <i>engaged</i> têm uma melhor satisfação com o trabalho	H6a – Colaboradores com mais vigor têm uma melhor satisfação com o trabalho
	H6b – Colaboradores com mais dedicação têm uma melhor satisfação com o trabalho
	H6c – Colaboradores com mais absorção têm uma melhor satisfação com o trabalho
Hipótese 7: Colaboradores <i>engaged</i> têm uma melhor percepção do equilíbrio trabalho família	H7a – Colaboradores com mais vigor têm uma melhor percepção do equilíbrio trabalho família
	H7b – Colaboradores com mais dedicação têm uma melhor percepção do equilíbrio trabalho família
	H7c – Colaboradores com mais absorção têm uma melhor percepção do equilíbrio trabalho família
	H8a – Colaboradores com mais vigor são mais propensos a não saírem da organização

Hipótese 8: Colaboradores <i>engaged</i> são mais propensos a não saírem da organização	H8b – Colaboradores com mais dedicação são mais propensos a não saírem da organização
	H8c – Colaboradores com mais absorção são mais propensos a não saírem da organização
Hipótese 9: A satisfação com o trabalho permite uma melhor perceção do equilíbrio trabalho família	
Hipótese 10: Colaboradores com maiores índices de satisfação com o trabalho são mais propensos a não saírem da organização	
Hipótese 11: A perceção do equilíbrio entre o trabalho e a família influencia a retenção dos colaboradores	

Fonte: Elaboração Própria

3.3. Conceção e estrutura do questionário

Para recolha dos dados foi utilizado o método quantitativo do inquérito por questionário. Este método tem como objetivo obter informação de uma determinada população e para a sua elaboração deve-se ter em conta os objetivos do trabalho, os tipos de perguntas e as categorias das respostas (Oliveira e Ferreira, 2014).

O questionário foi divulgado por via eletrónica e por entrega em mão. Na introdução do questionário foi identificado o seu propósito e o objetivo do estudo e explicado expressamente a confidencialidade das respostas. Foi também pedida a sinceridade aos inquiridos nas respostas as questões, de forma a obter resultados fiáveis.

O questionário inicia-se com duas questões de controlo, idade e situação profissional, de maneira a obter respostas apenas do público alvo definido para o estudo. De seguida tem cinco grupos de afirmações associadas às variáveis em estudo. Por fim tem um último grupo das variáveis sociodemográficas dos inquiridos.

O primeiro grupo de afirmações dizem respeito ao *engagement*. Para este construto foi utilizada como base a escala UWES de Schaufeli, Bakker e Salanova (2006) constituída pelas 3 dimensões do *engagement*: vigor, dedicação e absorção. A escala original é dividida em 17 itens classificados numa escala de *Likert* de sete pontos que variam entre nunca e

sempre. Para o questionário deste estudo foram escolhidos nove dos dezassete itens da escala original que estão divididas da seguinte forma:

Tabela 2: Escala *Engagement*

VIGOR	1. No meu trabalho sinto-me cheio (a) de energia
	4. No meu trabalho sinto-me com força e energia
	8. Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar
DEDICAÇÃO	5. Estou entusiasmado (a) com o meu trabalho
	7. O meu trabalho inspira-me
	10. Estou orgulhoso (a) do que faço neste trabalho
ABSORÇÃO	9. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente
	11. Estou imerso (a) no meu trabalho
	14. “Deixo-me ir” quando estou a trabalhar

Fonte: Elaboração Própria

O segundo grupo de afirmações pretende avaliar o grau de retenção no trabalho, com o objetivo de avaliar qual o grau de intenção de abandonar a organização onde trabalha atualmente. A escala utilizada é baseada no estudo de Mendes (2014) que utilizou escalas de diferentes autores. A escala utilizada apresenta-se a seguir:

Tabela 3: Escala Retenção

1. Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho
2. Tenho feito contactos para sair desta organização
3. Tenciono manter-me na organização onde trabalho
4. Penso com frequência “deixar” a organização onde atualmente trabalho
5. Penso prosseguir a minha carreira na organização onde trabalho
6. É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano
7. Não estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização
8. Penso em sair desta organização logo que tenha oportunidade para isso

Fonte: Elaboração Própria

O terceiro grupo corresponde ao construto *work life balance*. Foi utilizada a escala de Carlson, Grzywacz e Zivnuska (2009) constituída por seis itens classificados numa escala de *likert* de cinco pontos que variam entre discordo totalmente e concordo totalmente que se encontram na seguinte tabela:

Tabela 4: Escala *Work Life Balance*

1. Sou capaz de negociar e cumprir o que é esperado de mim no meu trabalho e na minha família
2. Consigo corresponder às expectativas, quanto ao meu papel, das pessoas importantes no meu trabalho e na minha vida familiar
3. As pessoas que me são próximas diriam que eu consigo um bom equilíbrio entre a vida profissional e familiar
4. Sou capaz de cumprir as expectativas que os meus supervisores e os meus familiares têm sobre mim
5. Os meus colegas de trabalho e os membros da minha família diriam que eu correspondo às suas expectativas
6. É claro para mim, com base no feedback dos meus colegas de trabalho e dos membros da minha família, que estou a cumprir as minhas responsabilidades quer no trabalho como na família

Fonte: Elaboração Própria

O quarto grupo diz respeito à satisfação com o trabalho, de forma a avaliar como o trabalhador se sente, de um modo geral, com o seu trabalho. Para isso foi utilizada uma escala de Cammann, Fichman, Jenkins e Klesh (1979), cit. Dawn, Kacmar, Wayne e Grzywacz (2006) de cinco itens classificada com uma escala de *Likert* de concordância de cinco pontos, que se encontram descritos na seguinte tabela:

Tabela 5: Escala Satisfação

1. Eu sinto-me bastante satisfeito(a) com a minha vida profissional
2. Eu encontro uma verdadeira satisfação no meu trabalho
3. Eu considero que o meu emprego é melhor do que a média dos empregos
4. A maior parte dos dias estou entusiasmado(a) com a minha vida profissional
5. Raramente estou aborrecido(a) com o meu trabalho

Fonte: Elaboração Própria

O quinto grupo corresponde ao marketing interno, em que foi aplicada uma escala utilizada por Moreno (2015), em que divide esta dimensão em três variáveis: gestão, formação e comunicação. Para classificação de cada afirmação utilizou-se também uma

escala de *likert* de cinco pontos, que variam desde discordo totalmente a concordo totalmente. As afirmações encontram-se descritas na seguinte tabela:

Tabela 6: Escala Marketing Interno

GESTÃO	As chefias ouvem e preocupam-se com os colaboradores
	As chefias ajudam os colaboradores sempre que têm dificuldades no trabalho
	As chefias consideram os colaboradores parte da empresa
	Existe uma forte relação entre as chefias e os colaboradores
	A empresa recruta pessoal qualificado
FORMAÇÃO	A formação dos colaboradores é uma prática comum da empresa
	A empresa dá formação às equipas para terem um melhor desempenho
	A empresa realiza formações com regularidade
COMUNICAÇÃO	A empresa permite que os colaboradores participem ativamente com sugestões e opiniões pessoais
	É através da comunicação interna que os colaboradores têm conhecimento da informação de gestão - abertura de novas lojas, entrada de novos colaboradores, expansão da empresa, etc.
	A comunicação interna é fundamental para o bom funcionamento das equipas
	A comunicação interna está de acordo com a comunicação externa da empresa

Fonte: Elaboração Própria

Por fim, a última parte do questionário corresponde às variáveis sociodemográficas dos inquiridos: género, estado civil, situação familiar, habilitações literárias, rendimento, setor de atividade, número de horas de trabalho e tipo de contrato.

3.4. Recolha de dados

A recolha dos dados foi feita pelo envio do questionário através das redes sociais, via email e entrega em mão aos inquiridos. As pessoas que responderam foram aquelas que se encontram no mercado do trabalho e que tinham idades compreendidas entre os 16 e os 36 anos, pois caso não cumprissem esses dois requisitos não podiam responder ao questionário.

As respostas foram obtidas entre o mês de Agosto de 2018 e o mês do Outubro do mesmo ano, de forma voluntária e apenas um inquérito por pessoa de maneira a ter o maior rigor a fiabilidade nos dados recolhidos.

Capítulo 4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1. Descrição da Amostra

A amostra deste estudo é formada por 246 indivíduos, com idades compreendidas entre os 16 e 36 anos de idade que se encontram a trabalhar. As respostas obtidas foram todas consideradas válidas, pois todas elas reuniam as características pretendidas. A grande maioria dos inquiridos são do género feminino, com uma percentagem de 62,6 % e 92 participantes são do género masculino, que representam uma percentagem de 37,4%.

A média de idade dos indivíduos é de aproximadamente 28 anos de idade que variam entre os 16 e 36 anos, sendo que a maioria tem 36 anos de idade, representando uma percentagem de 10,2 %. As idades podem ser agrupadas em quatro escalões: entre os 16 e 20 anos, entre os 21 e 25 anos, entre 26 e 30 anos e o último entre os 31 e 36 anos. O grupo com o maior número de indivíduos é o quarto escalão constituído por 91 indivíduos que representam uma percentagem de aproximadamente 36,9 %. De seguida apresenta-se o segundo escalão com 28,5 %, o terceiro escalão com 28,1 % e por fim o primeiro escalão a percentagem mais baixa de aproximadamente 6,5 %.

Tabela 7: Género e Idade

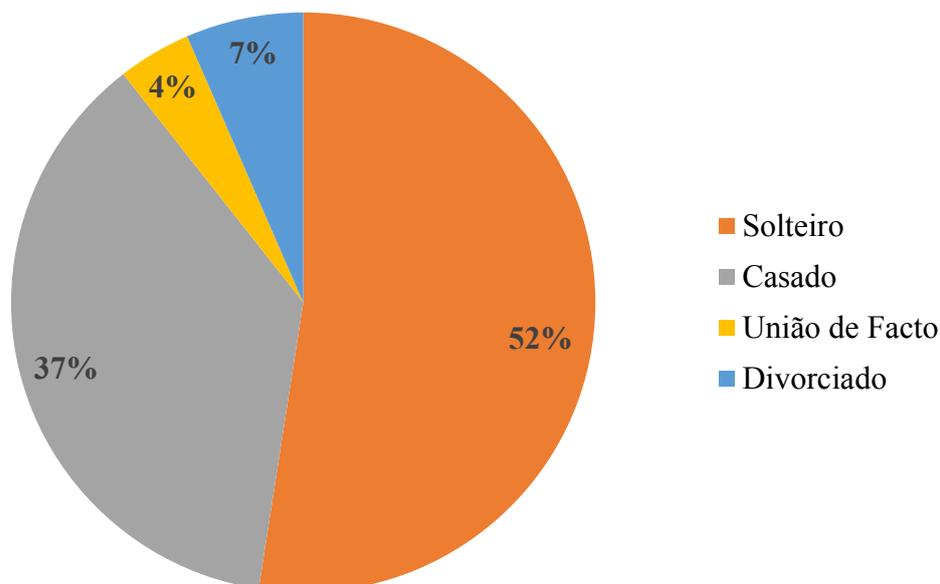
	Total	%
GÉNERO	Masculino	92 37,4 %
	Feminino	154 62,6 %
IDADE	16 – 20 anos	16 6,5 %
	21 – 25 anos	70 28,5 %
	26 – 30 anos	69 28,1 %
	31 – 36 anos	91 36,9 %

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao estado civil, verificamos que a maioria dos participantes são solteiros, com uma representatividade de 52,4 %; em seguida temos os indivíduos que são

casados com uma percentagem de 37 %, os divorciados com uma representatividade de 6,5 % e por último com uma percentagem de 4,1 % aqueles que se encontram em união de facto.

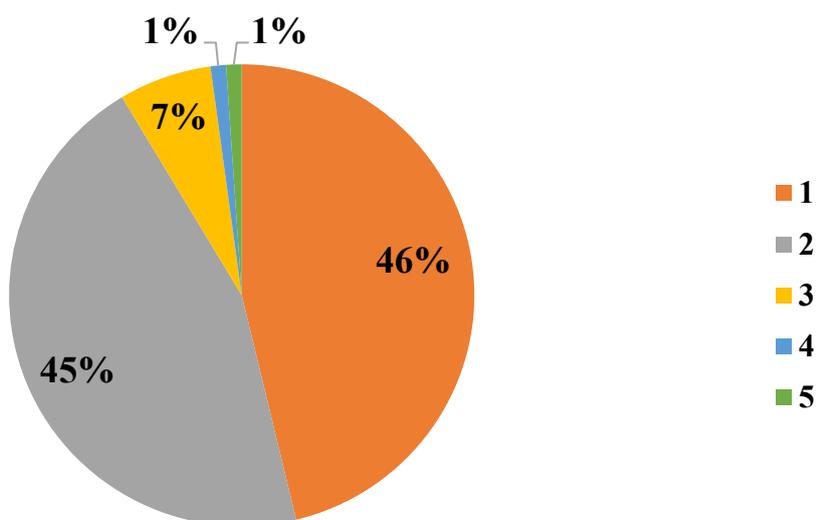
Gráfico 1: Estado Civil



Fonte: Elaboração Própria

Em relação à situação familiar no que diz respeito aos filhos, os resultados revelaram que a maioria dos inquiridos não têm filhos, com uma percentagem de 62,6 % representada por 153 indivíduos. Os restantes 93 indivíduos têm filhos, sendo o número médio de filhos de aproximadamente 2 filhos, que variam entre aqueles que têm 1 filho e aqueles que têm 5 filhos. A maioria, com uma percentagem de 17,5 %, tem 1 filho; de seguida com uma percentagem de 17,1 % apresentam-se aqueles que têm 2 filhos e com 2,4 % aqueles que têm 3 filhos. Por fim com a mesma percentagem de 0,4 % aqueles indivíduos que têm 4 filhos ou 5 filhos.

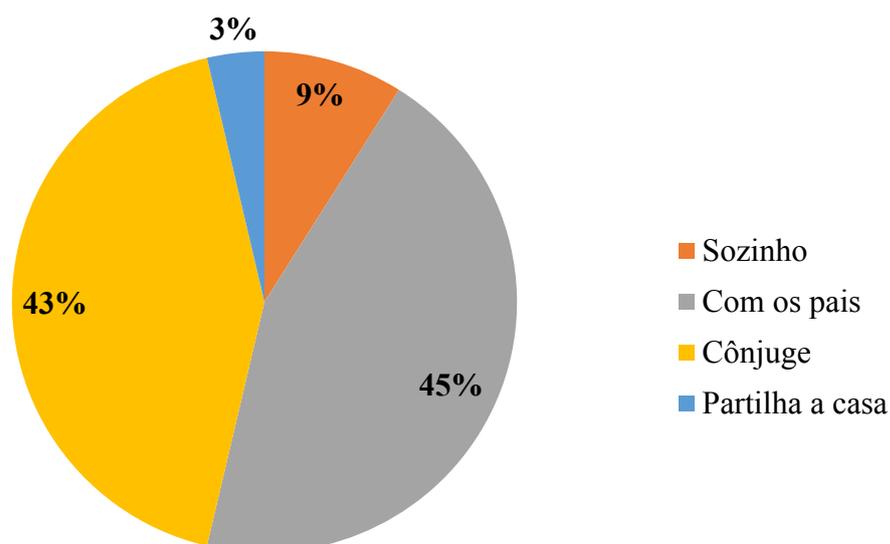
Gráfico 2: Número de Filhos



Fonte: Elaboração Própria

Outra variável sociodemográfica pretendia identificar com quem é que os indivíduos residem. A maioria deles residem com os pais com uma representatividade de 44,7 %, 42,7 % residem com o cônjuge, 8,9 % residem sozinhos e 3,7 % partilham a casa com alguém.

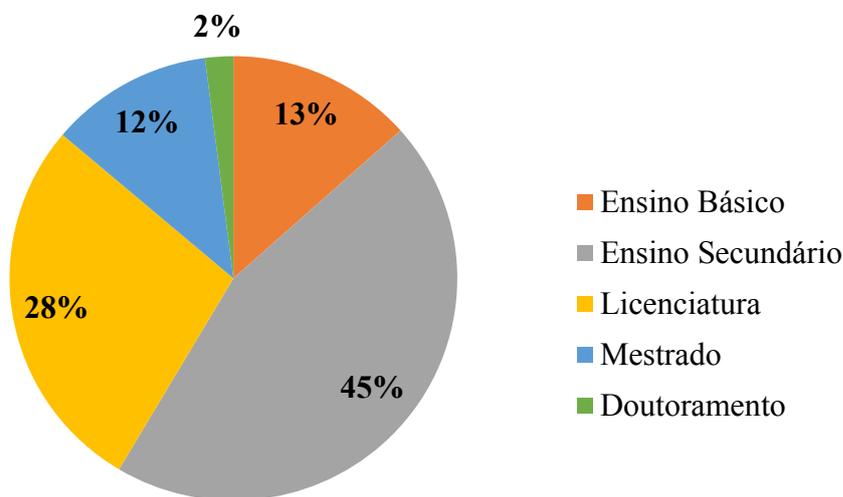
Gráfico 3: Reside



Fonte: Elaboração Própria

Em relação às habilitações literárias, os inquiridos com ensino secundário representam 45,1 % da amostra; em seguida, 27,6 % dos inquiridos têm licenciatura, 13,4 % têm o ensino básico, 11,8 % têm o mestrado e 2 % têm doutoramento.

Gráfico 4: Habilitações Literárias



Fonte: Elaboração Própria

O rendimento dos indivíduos foi dividido em cinco grupos que variam entre aqueles que ganham menos de 580 euros até aqueles que ganham mais de 3000 euros. A grande maioria dos indivíduos que ganham entre 580 euros e 1000 euros representam 66,7 % da amostra. Depois deste grupo temos aqueles que ganham menos de 580 euros representando 15% da amostra, aqueles que ganham entre 1000 euros e 2000 euros com uma percentagem de 13,8%, os que ganham entre 2000 euros e 3000 euros com uma representatividade de 2,8 % e por fim os que ganham mais de 3000 euros com uma percentagem de 1,6 %.

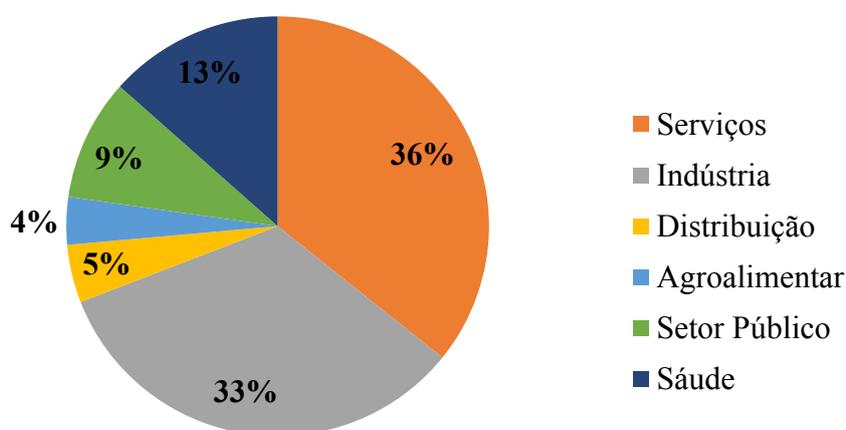
Tabela 8: Nível de Rendimento

	Total	%
	Menos €580	37 15 %
	Entre €580 e €1000	164 66,7 %
Rendimento	Entre €1000 e €2000	37 13,8 %
	Entre €2000 e €3000	7 2,8 %
	Mais de €3000	4 1,6 %

Fonte: Elaboração Própria

Em relação ao setor de atividade em que se encontram os indivíduos foram identificados seis setores distintos: serviços, indústria, distribuição, agroalimentar, setor público e saúde. A maior percentagem corresponde ao setor dos serviços, de seguida com uma representatividade de 33,3 % o setor da indústria, o setor da saúde com 33,3 %, 9,3 % corresponde aos que trabalham no setor público e com menor representatividade, o setor da distribuição e o setor agroalimentar com percentagens de 4,5 % e 3,7%, respetivamente.

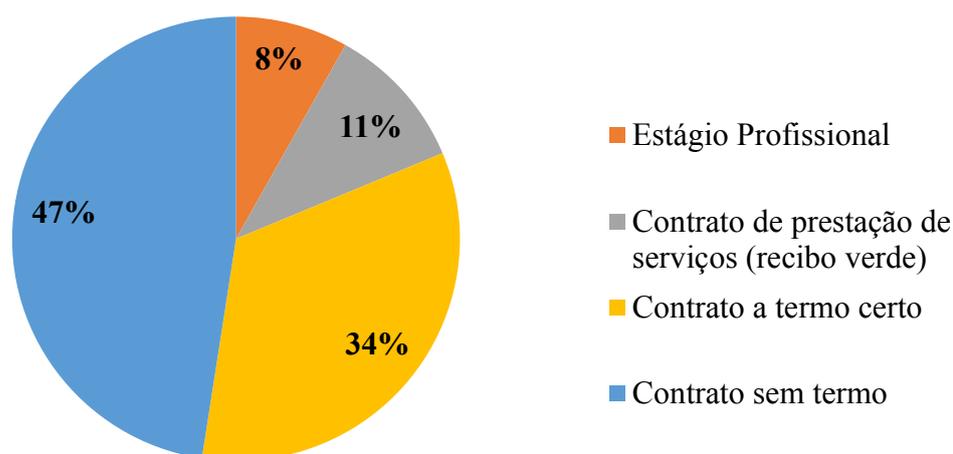
Gráfico 5: Setor de Atividade



Fonte: Elaboração Própria

Os indivíduos também foram inquiridos em relação ao tipo de contrato de trabalho. Os resultados mostraram que o contrato sem termo era aquele que tinha maior representatividade de 47,6 %, o contrato a termo certo apresentou uma percentagem de 33,7 %, o contrato de prestação de serviços (recibos verdes) uma percentagem de 10,6 % e por último o estágio profissional com uma percentagem menor de 8,1 %.

Gráfico 6: Tipo de Contrato



Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito ao número de horas de trabalho por semana, em média os inquiridos trabalham 42 horas aproximadamente, sendo que as respostas variam entre 8 horas e 90 horas por semana. A maior percentagem corresponde a trabalhar 40 horas por semana.

4.2. Análise de Frequências e Medidas de Tendência Central

Depois de caracterizada a amostra procedeu-se ao cálculo da média, moda, mediana e desvio padrão, que correspondem a medidas de tendência central.

Em primeiro são calculadas para as variáveis sociodemográficas, sendo excluídas o género, o estado civil, a situação familiar relativamente aos filhos, com quem residem, o setor de atividade e o tipo de contrato, pois tratam-se de variáveis nominais que não têm

nenhuma ordem. Para o cálculo destas medidas foi utilizado o SPSS e os resultados apresentam-se na seguinte tabela:

Tabela 9: Estatística Descritiva Variáveis Sociodemográficas

	Idade	Nº de Filhos	Habilitações Literárias	Rendimento	Nº horas de trabalho por semana
N	246	93	246	246	246
Média	28,25	1,66	2,44	2,09	41,71
Moda	36	1	2	2	40
Mediana	28,00	2,00	2,00	2,00	40,00
Desvio Padrão	5,381	0,744	0,936	0,736	11,515

Fonte: Elaboração Própria

O N corresponde ao número de elementos da amostra. Todas as variáveis do quadro acima têm um valor de N igual a 246, com exceção do número de filhos que é apenas 93 pois corresponde apenas aos inquiridos que têm filhos.

A média é uma medida de localização, em que o seu cálculo consiste na soma de todos os elementos da amostra e dividir pelo número de elementos dessa amostra. No presente estudo, a média de idades é de 28 anos, a do número de filhos é de 2 filhos, as habilitações literárias são o ensino secundário, o rendimento é entre 580 euros e 1000 euros e trabalham em média 42 horas por semana.

A moda corresponde ao valor mais frequente nas respostas dos inquiridos. No estudo em concreto para a idade é 36 anos, para o número de filhos é 1 filhos, para as habilitações literárias é o ensino secundário, para o rendimento é o 2º escalão (entre 580 euros e 1000 euros) e em relação ao número de horas de trabalho é 40 horas por semana.

A mediana é outra medida que separa a amostra a meio, sendo que o número de valores à esquerda é igual ao número de valores à direita. Neste caso a mediana para a idade é 28 anos, para o número de filhos é 2 filhos. Para as habilitações literárias, o rendimento e para o número de horas de trabalho por semana os valores são coincidentes com a moda.

Por último foi calculado o desvio-padrão que tem como objetivo calcular qual a dispersão em torno da média de cada variável. Os resultados mostram que a variável com maior variabilidade é o número de horas de trabalho por semana, significando que o número de horas que os inquiridos trabalham por semana pode variar em média 11,5 horas em torno das 42 horas. A variável com menor variabilidade é o nível de rendimento que pode variar 73 cêntimos em torno dos 580 euros e 1000 euros. Relativamente ao desvio padrão das variáveis idade, habitações literárias e número de filhos é 5,38, 0,94 e 0,74 respetivamente.

4.2.1. Employee Engagement

Este construto tem três aspetos essenciais: vigor, dedicação e absorção. Cada um deles tem três afirmações que serão analisados de forma separada.

Vigor

Em relação ao vigor verifica-se que a maioria dos inquiridos escolheram a resposta 6 (Quase Sempre) para as afirmações “No meu trabalho sinto-me cheio (a) de energia” e “No meu trabalho sinto-me com força e energia” e a resposta 3 (Algumas Vezes) para a afirmação “Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar”. A média das respostas às afirmações na resposta 5 (Bastantes Vezes), exceto na afirmação “Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar” em que a média é a resposta 4 (Regularmente). O vigor apresenta respostas entre 1 (Nunca) e 7 (Sempre).

Tabela 10: Estatística do Construto Vigor

	N	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
No meu trabalho sinto-me cheio (a) de energia	246	4,74	6	5	1,497	1	7
No meu trabalho sinto-me com força e energia	246	4,74	6	5	1,495	1	7
Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar	246	4,22	3	4	1,835	1	7

Fonte: Elaboração Própria

Dedicação

Em relação à dedicação a maioria dos inquiridos selecionaram a resposta 7 (Sempre) para todas as afirmações deste aspeto. A média das respostas para as três afirmações é a resposta 5 (Bastantes Vezes) e os extremos das respostas variam entre 1 (Nunca) e 7 (Sempre).

Tabela 11: Estatística Construto Dedicação

	N	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Estou entusiasmado (a) com o meu trabalho	246	4,82	7	5	1,654	1	7
O meu trabalho inspira-me	246	4,65	7	5	1,800	1	7
Estou orgulhoso (a) do que faço neste trabalho	246	5,19	7	5	1,763	1	7

Fonte: Elaboração Própria

Absorção

Relativamente à absorção a média de repostas às afirmações é 5 (Bastantes Vezes), sendo os extremos de resposta 1(Nunca) e 7 (Sempre). A maioria dos inquiridos responde 6 (Quase Sempre) para as afirmações “Estou imerso (a) no meu trabalho” e “Deixo-me ir” quando estou a trabalhar”. Em relação à afirmação “Estou entusiasmado (a) com o meu trabalho” a maioria dos inquiridos respondeu que estava sempre (7).

Tabela 12: Estatística Construto Absorção

	N	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente	246	4,75	7	5	1,782	1	7
Estou imerso (a) no meu trabalho	246	4,78	6	5	1,679	1	7
“Deixo-me ir” quando estou a trabalhar	246	4,65	6	5	1,750	1	7

Fonte: Elaboração Própria

4.2.2. Retenção no Trabalho

Em relação ao construto retenção no trabalho a maioria dos inquiridos dá resposta 5 (Concordo Totalmente) a todas as afirmações. A média das repostas é 3 (Nem Concordo Nem Discordo) para as afirmações “Não penso com frequência “deixar” a organização onde atualmente trabalho”, “Não é provável que procure um novo emprego no próximo ano”, “Não estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização” e “Não penso em sair desta organização mesmo que tenha oportunidade para isso”. Para as afirmações “Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho”, “Não tenho feito contactos para sair desta organização”, “Tenciono manter-me na organização onde trabalho” e “Penso prosseguir a minha carreira na organização onde trabalho” a média de repostas é 4 (Concordo Um Pouco). Todas as afirmações têm os extremos de repostas entre 1 (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente).

Tabela 13: Estatística Construto Retenção

	N	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho	246	3,62	5	4	1,370	1	5
Não tenho feito contactos para sair desta organização	246	3,59	5	4	1,498	1	5
Tenciono manter-me na organização onde trabalho	246	3,69	5	4	1,407	1	5
Não penso com frequência “deixar” a organização onde atualmente trabalho	246	3,22	5	3	1,514	1	5
Penso prosseguir a minha carreira na organização onde trabalho	246	3,50	5	4	1,436	1	5
Não é provável que procure um novo emprego no próximo ano	246	3,13	5	3	1,576	1	5
Não estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização	246	3,25	5	4	1,601	1	5

Não penso em sair desta organização mesmo que tenha oportunidade para isso	246	3,23	5	3	1,532	1	5
---	-----	------	---	---	-------	---	---

Fonte: Elaboração Própria

4.2.3. *Work Life Balance*

Relativamente ao construto *work life balance* a maioria dos inquiridos respondeu a resposta 5 (Concordo Totalmente) a todas as afirmações. A média de resposta das afirmações deste construto é 4 (Concordo Um Pouco) e os extremos das respostas variam entre 1 (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente) com exceção das afirmações “Os meus colegas de trabalho e os membros da minha família diriam que eu correspondo às suas expectativas” e “É claro para mim, com base no feedback dos meus colegas de trabalho e dos membros da minha família, que estou a cumprir as minhas responsabilidades quer no trabalho como na família” em que as respostas variam entre 2 (Discordo Um Pouco) e 5 (Concordo Totalmente).

Tabela 14: Estatística Construto Work Life Balance

	N	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Sou capaz de negociar e cumprir o que é esperado de mim no meu trabalho e na minha família	246	4,33	5	5	0,936	1	5
Consigo corresponder às expectativas, quanto ao meu papel, das pessoas importantes no meu trabalho e	246	4,35	5	5	0,848	1	5

na minha vida familiar								
As pessoas que me são próximas diriam que eu consigo um bom equilíbrio entre a vida profissional e familiar	246	4,16	5	4	1,009	1	5	
Sou capaz de cumprir as expectativas que os meus supervisores e os meus familiares têm sobre mim	246	4,42	5	5	0,782	1	5	
Os meus colegas de trabalho e os membros da minha família diriam que eu correspondo às suas expectativas	246	4,36	5	4	0,725	2	5	
É claro para mim, com base no feedback dos meus colegas de trabalho e dos membros da minha família, que estou a cumprir as minhas responsabilidades quer no trabalho como na família	246	4,40	5	5	0,737	2	5	

Fonte: Elaboração Própria

4.2.4. Satisfação com o Trabalho

Neste construto a maioria dos inquiridos escolheu a resposta 4 (Concordo um Pouco) com exceção das afirmações “Eu sinto-me bastante satisfeito(a) com a minha vida profissional” e “Eu encontro uma verdadeira satisfação no meu trabalho” em que a maioria dos inquiridos respondeu 5 (Concordo Totalmente). A média de repostas é 4 (Concordo Um Pouco) para as afirmações “Eu sinto-me bastante satisfeito(a) com a minha vida profissional”, “Eu encontro uma verdadeira satisfação no meu trabalho” e “A maior parte dos dias estou entusiasmado(a) com a minha vida profissional” e 3 (Nem Concordo Nem Discordo) para as restantes afirmações. Mais uma vez as respostas variam entre 1 (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente).

Tabela 15: Estatística Construto Retenção

	N	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Eu sinto-me bastante satisfeito(a) com a minha vida profissional	246	3,72	5	4	1,299	1	5
Eu encontro uma verdadeira satisfação no meu trabalho	246	3,72	5	4	1,284	1	5
Eu considero que o meu emprego é melhor do que a média dos empregos	246	3,33	4	3	1,262	1	5
A maior parte dos dias estou entusiasmado(a) com a minha vida profissional	246	3,67	4	4	1,232	1	5

Raramente estou aborrecido(a) com o meu trabalho	246	3,41	4	4	1,293	1	5
---	-----	------	---	---	-------	---	---

Fonte: Elaboração Própria

4.2.5. Marketing Interno

Gestão

Relativamente ao marketing interno no que diz respeito à gestão a maioria dos inquiridos respondeu 5 (Concordo Totalmente), exceto na afirmação “As chefias ajudam os colaboradores sempre que têm dificuldades no trabalho” em que a maioria respondeu 4 (Concordo Um Pouco). A média de respostas corresponde a 4 (Concordo Um Pouco) e os extremos são entre 1 (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente).

Tabela 16: Estatísticas Construto Gestão

	N	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
As chefias ouvem e preocupam-se com os colaboradores	246	3,52	5	4	1,433	1	5
As chefias ajudam os colaboradores sempre que têm dificuldades no trabalho	246	3,68	4	4	1,308	1	5
As chefias consideram os colaboradores parte da empresa	246	3,78	5	4	1,263	1	5
Existe uma forte relação entre as chefias e os colaboradores	246	3,45	5	4	1,404	1	5

A empresa recruta pessoal qualificado	246	3,63	5	4	1,354	1	5
--	-----	------	---	---	-------	---	---

Fonte: Elaboração Própria

Formação

No que diz respeito à formação a maioria dos inquiridos respondeu 5 (Concordo Totalmente) e a média de respostas é de 4 (Concordo Um Pouco), exceto na afirmação “A empresa realiza formações com regularidade” em que a média é 3 (Nem Concordo Nem Discordo). As respostas mais uma vez variam entre 1 (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente).

Tabela 17: Estatística Construto Formação

	N	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
A formação dos colaboradores é uma prática comum da empresa	246	3,62	5	4	1,400	1	5
A empresa dá formação às equipas para terem um melhor desempenho	246	3,58	5	4	1,414	1	5
A empresa realiza formações com regularidade	246	3,39	5	4	1,480	1	5

Fonte: Elaboração Própria

Comunicação

Em relação à comunicação a maioria dos inquiridos respondeu 5 (Concordo Totalmente) às afirmações “É através da comunicação interna que os colaboradores têm conhecimento da informação de gestão - abertura de novas lojas, entrada de novos colaboradores, expansão da empresa, etc.”, “A comunicação interna é fundamental para o bom funcionamento das equipas” e responderam 4 (Concordo Um Pouco) à afirmações “A empresa permite que os colaboradores participem ativamente com sugestões e opiniões pessoais” e “A comunicação interna está de acordo com a comunicação externa da empresa”. A média de respostas corresponde a 4 (Concordo um Pouco) com exceção da afirmação “É através da comunicação interna que os colaboradores têm conhecimento da informação de gestão - abertura de novas lojas, entrada de novos colaboradores, expansão da empresa, etc.” em que a média é 3 (Nem Concordo Nem Discordo). Tal como os outros aspetos do marketing interno as respostas variam entre 1 (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente).

Tabela 18: Estatística Construto Comunicação

	N	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
A empresa permite que os colaboradores participem ativamente com sugestões e opiniões pessoais	246	3,55	4	4	1,378	1	5
É através da comunicação interna que os colaboradores têm conhecimento da informação de gestão - abertura de novas lojas, entrada	246	3,43	5	4	1,388	1	5

de novos colaboradores, expansão da empresa, etc.								
A comunicação interna é fundamental para o bom funcionamento das equipas	246	4,28	5	5	1,064	1	5	
A comunicação interna está de acordo com a comunicação externa da empresa	246	3,72	4	4	1,05	1	5	

Fonte: Elaboração Própria

4.3. Análise de Fiabilidade e Consistência Interna

De forma a verificar a fiabilidade das variáveis, é calculada a consistência interna através do *alpha de Cronbach*. Este coeficiente surgiu em 1951 pelo autor Cronbach e tem como objetivo medir a fiabilidade das escalas utilizadas no questionário. Segundo Maroco e Marques (2006) para que exista confiabilidade é necessário que o valor de *alpha* seja igual ou superior a 0,7, sendo que valores abaixo de 0,7 não são aceitáveis. Os valores foram calculados para cada constructo e apresentam-se na seguinte tabela.

Tabela 19: *Alpha de Cronbach*

	<i>Alpha de Cronbach</i>	Nº de Itens
<i>Employee Engagement</i>	0,957	9
Retenção no Trabalho	0,871	8
<i>Work Life Balance</i>	0,890	6
Satisfação com o Trabalho	0,911	5
Marketing Interno	0,930	12

Fonte: Elaboração Própria

No presente estudo ao testar a confiabilidade de cada constructo verificou-se que o *alpha de Cronbach* para o *employee engagement*, a satisfação com o trabalho e o marketing interno com valores de *alpha* muito bons de 0,957, 0,911 e 0,930, respetivamente. Em relação ao *work life balance* e à retenção no trabalho apresentaram valores mais baixos de 0,890 e 0,871, respetivamente, mas é considerado um bom resultado.

Desta forma, com estes resultados conclui-se que temos bons níveis de fiabilidade.

4.4. Análise dos Construtos

Para análise de cada um dos construtos iremos utilizar uma análise fatorial nas variáveis ordinais de cada construto. Esta análise consiste em analisar as inter-relações entre o grupo de variáveis e tenta explicar em termos das suas dimensões subjacentes comuns, que se denominam fatores, tendo como objetivo definir a estrutura subjacente entre um grupo de variáveis em análise.

Antes de proceder à análise fatorial é necessário perceber se os dados se adequam. Para isso realizou-se ao teste de *Kaiser Meyer-Olkin* (KMO) e o teste de Esfericidade de *Bartlett*. Segundo Marôco (2014) em relação ao teste de Esfericidade do *Bartlett* este deve apresentar um valor inferior a 0,5 caso contrário não se pode proceder à análise fatorial. Em

relação ao teste de KMO este mesmo autor apresenta uma recomendação dos valores obtidos para perceber se é viável ou não a realização da análise fatorial.

Tabela 20: Significado dos valores do teste KMO

Valor de KMO	Significado para a Análise Fatorial
] 0.9 ; 1.0]	Excelente
] 0.8 ; 0.9]	Boa
] 0.7 ; 0.8]	Média
] 0.6 ; 0.7]	Medíocre
] 0.5 ; 0.6]	Mau mais ainda aceitável
≤ 0.50	Inaceitável

Fonte: Marôco (2014)

4.4.1. Análise do Construto *Employee Engagement*

Em relação ao construto, obteve-se os valores do teste KMO e de Bartlett das variáveis do *employee engagement*. O valor do KMO foi de 0,919, sendo um valor excelente para análise dos componentes principais. Em relação ao teste de Bartlett, o valor foi muito baixo o que indica que existe adequação do método de análise fatorial.

Tabela 21: KMO e Bartlett para Engagement

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,919
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	2359,589
	gl	36
	Sig.	0,000

Fonte: Elaboração Própria

Depois de realizados os testes e dado que os resultados foram satisfatórios procedeu-se à análise fatorial, em que foi retido apenas um fator que explica 74,854 % da variabilidade total.

Tabela 22: Variância Total do Engagement

Variância total explicada						
Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	6,737	74,854	74,854	6,737	74,854	74,854
2	,634	7,041	81,895			
3	,440	4,888	86,783			
4	,326	3,624	90,407			
5	,294	3,265	93,672			
6	,190	2,114	95,785			
7	,172	1,911	97,696			
8	,138	1,534	99,230			
9	,069	,770	100,000			

Fonte: Elaboração Própria

Tendo em conta a escala do *employee engagement* utilizada neste estudo, este construto divide-se em 3 dimensões distintas: vigor, absorção e dedicação. Desta forma procedeu-se à análise fatorial de cada uma das dimensões e os resultados são apresentados a seguir.

- **Vigor**

Relativamente à dimensão do *employee engagement* vigor o valor do teste KMO é de 0,703 e apresenta um nível de significância igual a zero e por isso mesmo estamos em condições de proceder à análise fatorial.

Tabela 23: KMO e Bartlett Vigor

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,703
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	642,198
	gl	3
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração Própria

Após a realização da análise fatorial obteve-se um único fator que explica 85,681 % da variabilidade total.

Tabela 24: Variância Total do Vigor

Variância total explicada						
Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,570	85,681	85,681	2,570	85,681	85,681
2	,350	11,681	97,362			
3	,079	2,638	100,000			

Fonte: Elaboração Própria

- **Absorção**

Relativamente à absorção os resultados revelaram um valor de 0,740 para o teste de KMO e para o teste de *Bartlett* um nível de significância igual a 0, posto isto estamos em condições para proceder à análise fatorial desta dimensão do construto.

Tabela 25: KMO e Bartlett da Absorção

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,740
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	372,955
	gl	3
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração Própria

Da análise fatorial da dimensão absorção foi extraído um único fator que explica 79,933 % da variabilidade total.

Tabela 26: Variância Total da Absorção

Variância total explicada						
Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,398	79,933	79,933	2,398	79,933	79,933
2	,326	10,881	90,813			
3	,276	9,187	100,000			

Fonte: Elaboração Própria

- **Dedicação**

Para a última dimensão do *employee engagement* – dedicação temos um valor de 0,753 para o teste de KMO e um nível de significância nulo, mais uma vez estão reunidas as condições para proceder à análise fatorial.

Tabela 27: KMO e Bartlett da Dedicação

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,753
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	591,43
		2
	gl	3
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração Própria

Da análise fatorial foi extraído um único fator que tem a capacidade explicativa de 87,413 % da variabilidade total.

Tabela 28: Variância Total da Dedicação

Variância total explicada						
Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,622	87,413	87,413	2,622	87,413	87,413
2	,235	7,840	95,252			
3	,142	4,748	100,000			

Fonte: Elaboração Própria

4.4.2. Análise do Construto Retenção no Trabalho

Em relação ao construto obteve-se os valores do teste KMO e de Bartlett das variáveis da retenção no trabalho. O valor do KMO foi de 0,896, sendo um bom valor para análise dos componentes principais. Em relação ao teste de Bartlett, o valor foi muito baixo o que indica que existe adequação do método de análise fatorial.

Tabela 29: KMO e Bartlett da Retenção

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,896
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	961,14
		1
	gl	28
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração Própria

Depois de realizados os testes e dado que os resultados foram satisfatórios procedeu-se à análise fatorial, em que foi retido apenas um fator que explica 55,103 % da variabilidade total.

Tabela 30: Variância Total da Retenção

Variância total explicada						
Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,408	55,103	55,103	4,408	55,103	55,103
2	,950	11,876	66,979			
3	,828	10,351	77,330			
4	,473	5,910	83,240			
5	,451	5,634	88,874			
6	,356	4,450	93,325			
7	,284	3,547	96,872			
8	,250	3,128	100,000			

Fonte: Elaboração Própria

4.4.3. Análise do Construto *Work Life Balance*

Em relação ao construto *work life balance* obteve-se os valores do teste KMO e de *Bartlett* das variáveis. O valor do KMO foi de 0,842, sendo um valor bom para análise dos componentes principais. Em relação ao teste de *Bartlett*, o valor foi muito baixo o que indica que existe adequação do método de análise fatorial.

Tabela 31: KMO e Bartlett para *Work Life Balance*

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,842
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	907,575
	gl	15
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração Própria

Tal como no *employee engagement* os resultados dos testes foram satisfatórios, então procedeu-se à análise fatorial, em que foi retido apenas um fator que explica 65,843 % da variabilidade total.

Tabela 32: Variância Total do *Work Life Balance*

Variância total explicada						
Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,951	65,843	65,843	3,951	65,843	65,843
2	,832	13,875	79,717			
3	,449	7,488	87,206			
4	,319	5,322	92,528			
5	,241	4,023	96,551			
6	,207	3,449	100,000			

Fonte: Elaboração Própria

4.4.4. Análise do Construto Satisfação com o Trabalho

Relativamente à satisfação com o trabalho os valores do teste KMO foram de 0,845 e o teste de *Bartlett* tem um valor muito baixo o que indica que existe adequação do método de análise fatorial.

Tabela 33: KMO e Bartlett da Satisfação

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,845
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	962,26
		4
	gl	10
Sig.		,000

Fonte: Elaboração Própria

Mais uma vez, tal como nos construtos anteriores, os resultados dos testes foram satisfatórios e então procedeu-se à análise fatorial, em que foi retido apenas um fator que explica 74,245 % da variabilidade total.

Tabela 34: Variância Total da Satisfação

Variância total explicada						
Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,712	74,245	74,245	3,712	74,245	74,245
2	,520	10,400	84,645			
3	,464	9,276	93,921			
4	,196	3,929	97,850			
5	,108	2,150	100,000			

Fonte: Elaboração Própria

4.4.5. Análise do Construto Marketing Interno

Por fim, relativamente ao marketing interno obteve-se um valor de 0,904 para o teste KMO e em relação ao teste de *Bartlett* dado que apresenta o nível de significância igual a zero, estamos em condições de proceder à análise fatorial.

Tabela 35: KMO e Bartlett do Marketing Interno

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,904
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	2473,879
	gl	66
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração Própria

Mais uma vez no construto do marketing interno os resultados dos testes foram satisfatórios e então procedeu-se à análise fatorial. Foi retido apenas um fator que explica 56,749 % da variabilidade total.

Tabela 36: Variância Total do Marketing Interno

Variância total explicada						
Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	6,810	56,749	56,749	6,810	56,749	56,749
2	1,571	13,093	69,842			
3	1,098	9,148	78,989			
4	,548	4,564	83,554			
5	,481	4,006	87,560			
6	,358	2,983	90,543			
7	,307	2,560	93,103			
8	,244	2,032	95,135			
9	,192	1,604	96,739			
10	,157	1,309	98,048			
11	,135	1,123	99,171			
12	,099	,829	100,000			

Fonte: Elaboração Própria

Tal como a escala do *employee engagement* utilizada, também a escala do marketing interno deste estudo encontra-se dividida em 3 dimensões distintas: gestão, formação e comunicação. Desta forma procedeu-se à análise fatorial de cada uma das dimensões e os resultados são apresentados a seguir de forma separada para cada dimensão.

- **Gestão**

O teste KMO apresentou um valor de 0,873. Em relação ao teste de Bartlett dado que apresenta o nível de significância igual a zero, então estamos em condições de proceder à análise fatorial.

Tabela 37: KMO e Bartlett da Gestão

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,873
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1015,657
	gl	10
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração Própria

Como os resultados dos testes foram satisfatórios, procedeu-se à análise fatorial, em que foi retido apenas um fator que explica 75,437 % da variabilidade total.

Tabela 38: Variância Total da Gestão

Variância total explicada						
Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,772	75,437	75,437	3,772	75,437	75,437
2	,662	13,234	88,671			
3	,253	5,053	93,724			
4	,181	3,611	97,335			
5	,133	2,665	100,000			

Fonte: Elaboração Própria

- **Formação**

Para a dimensão formação do marketing interno o teste KMO apresentou um valor de 0,745. Em relação ao teste de Bartlett apresenta o nível de significância igual a zero. Desta forma, estamos em condições se proceder à análise fatorial.

Tabela 39: KMO e Bartlett da Formação

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,745
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	641,440
	gl	3
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração Própria

Sendo os resultados dos testes satisfatórios procedeu-se à análise fatorial, em que foi retido apenas um fator que explica 88,440 % da variabilidade total.

Tabela 40: Variância Total da Formação

Variância total explicada						
Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,653	88,440	88,440	2,653	88,440	88,440
2	,229	7,639	96,080			
3	,118	3,920	100,000			

Fonte: Elaboração Própria

- **Comunicação**

Para a última dimensão do marketing interno a comunicação temos um valor de 0,778 para o teste KMO e em relação ao teste de Bartlett esse apresentou o nível de significância igual a zero. Com base nestes resultados estamos em condições de proceder à análise fatorial.

Tabela 41: KMO e Bartlett da Comunicação

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,778
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	424,380
	gl	6
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração Própria

Sendo os resultados dos testes satisfatórios procedeu-se à análise fatorial, em que foi retido apenas um fator que explica 68,139 % da variabilidade total.

Tabela 42: Variância Total da Comunicação

Variância total explicada						
Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,726	68,139	68,139	2,726	68,139	68,139
2	,635	15,871	84,011			
3	,360	8,993	93,004			
4	,280	6,996	100,000			

Fonte: Elaboração Própria

4.5. Verificação das Hipóteses de Investigação

Depois de confirmar a existência de fiabilidade das variáveis em estudo e de proceder à análise fatorial das mesmas, reduzindo cada uma delas apenas a um fator estamos em condições para perceber o tipo de relação que existe entre as variáveis marketing interno, *employee engagement*, satisfação, retenção e *work life balance*. Para isso os dados foram submetidos a análises de regressão linear de forma a testar as hipóteses formuladas inicialmente.

Segundo Marôco (2014) a regressão linear consiste num conjunto de técnicas estatísticas, que são usadas para modelar as relações existentes entre as variáveis, indicando o valor de uma variável dependente a partir de uma ou um conjunto de variáveis independentes.

Neste estudo em particular foram efetuadas 41 regressões lineares simples, pois apenas tinham uma variável independente. Estas regressões permitiram testar as 11 hipóteses gerais e as 30 hipóteses operacionais. De forma a sintetizar os resultados obtidos foi elaborada uma tabela (tabela 8) onde são identificadas quais as variáveis dependentes e independentes, os coeficientes de regressão, o nível de significância e o coeficiente de determinação de cada uma das hipóteses submetidas à análise de regressão linear.

Para a explicação de cada um dos conceitos foram utilizadas as definições apresentadas por Marôco no ano de 2014. Ao proceder-se à análise de regressão linear obtêm-se uma função afim do tipo $Y = a + bX$ em que a é a ordenada na origem, ou seja, o valor de Y quando $X=0$ e b representa o declive, ou seja, representa a variação de Y por cada unidade de variação de X . Em relação variável dependente é aquela que depende da variável independente, que neste caso é X e Y respetivamente. Os coeficientes de regressão correspondem aos valores de a e b obtidos através da equação da função. O nível de significância permitir aceitar ou rejeitar as hipóteses formuladas através da existência ou não de significância estatística. Quando do nível de significância é menor que 0,05 a hipótese formulada é aceite pois H_0 é rejeitada e existe significância estatística. Quando não existe significância estatística o nível de significância é maior que 0,05, assim sendo H_0 é aceite e a hipótese formulada é rejeitada. Por fim, o coeficiente de determinação, normalmente representado por R^2 é uma medida que determina qual o efeito da variável independente sobre a variável dependente. Este coeficiente mede a proporção da variabilidade total explicada pelo modelo. O valor deste coeficiente varia entre 0 e 1, que quando $R^2=0$ significa que o modelo não se ajusta aos dados e quando $R^2=1$ existe um ajustamento perfeito.

Tabela 43: Resultados Regressão Linear

	Variável Independente	Variável Dependente	Coefficiente a	Coefficiente b	Significância	R²
H1	Marketing Interno	<i>Engagement</i>	$-5,716 \times 10^{-17}$	0,617	0,00	0,380
H1a	Gestão	Vigor	$1,085 \times 10^{-18}$	0,590	0,00	0,348
H1b	Gestão	Dedicação	$7,646 \times 10^{-17}$	0,597	0,00	0,354
H1c	Gestão	Absorção	$5,928 \times 10^{-17}$	0,551	0,00	0,301
H1d	Formação	Vigor	$3,610 \times 10^{-17}$	0,404	0,00	0,163
H1e	Formação	Dedicação	$1,183 \times 10^{-16}$	0,446	0,00	0,199
H1f	Formação	Absorção	$8,823 \times 10^{-17}$	0,356	0,00	0,127
H1g	Comunicação	Vigor	$-2,618 \times 10^{-17}$	0,486	0,00	0,236
H1h	Comunicação	Dedicação	$4,865 \times 10^{-17}$	0,481	0,00	0,231
H1i	Comunicação	Absorção	$3,354 \times 10^{-17}$	0,441	0,00	0,194
H2	Marketing Interno	Satisfação	$2,871 \times 10^{-18}$	0,705	0,00	0,496
H2a	Gestão	Satisfação	$1,968 \times 10^{-17}$	0,704	0,00	0,495
H2b	Formação	Satisfação	$6,578 \times 10^{-17}$	0,507	0,00	0,257
H2c	Comunicação	Satisfação	$-1,338 \times 10^{-17}$	0,550	0,00	0,302
H3	Marketing Interno	<i>Work Life Balance</i>	$8,138 \times 10^{-17}$	0,329	0,00	0,108

H3a	Gestão	<i>Work Life Balance</i>	9063 x 10 ⁻¹⁷	0,352	0,00	0,124
H3b	Formação	<i>Work Life Balance</i>	1,128 x 10 ⁻¹⁶	0,249	0,00	0,062
H3c	Comunicação	<i>Work Life Balance</i>	7,327 x 10 ⁻¹⁷	0,226	0,00	0,051
H4	Marketing Interno	Retenção	6,846 x 10 ⁻¹⁷	0,571	0,00	0,326
H4a	Gestão	Retenção	8,224 x 10 ⁻¹⁷	0,573	0,00	0,328
H4b	Formação	Retenção	1,202 x 10 ⁻¹⁶	0,415	0,00	0,172
H4c	Comunicação	Retenção	5,522 x 10 ⁻¹⁷	0,442	0,00	0,195
H5	<i>Engagement</i>	Marketing Interno	1,289 x 10 ⁻¹⁷	0,617	0,00	0,380
H5a	Vigor	Marketing Interno	-1,592 x 10 ⁻¹⁷	0,588	0,00	0,346
H5b	Dedicação	Marketing Interno	-6,072 x 10 ⁻¹⁷	0,606	0,00	0,367
H5c	Absorção	Marketing Interno	-5,030 x 10 ⁻¹⁷	0,542	0,00	0,294
H6	<i>Engagement</i>	Satisfação	3,635 x 10 ⁻¹⁷	0,742	0,00	0,550
H6a	Vigor	Satisfação	1,705 x 10 ⁻²⁰	0,658	0,00	0,433
H6b	Dedicação	Satisfação	-5,351 x 10 ⁻¹⁷	0,762	0,00	0,581
H6c	Absorção	Satisfação	-4,006 x 10 ⁻¹⁷	0,668	0,00	0,446
H7	<i>Engagement</i>	<i>Work Life Balance</i>	1,010 x 10 ⁻¹⁶	0,397	0,00	0,157
H7a	Vigor	<i>Work Life Balance</i>	8,279 x 10 ⁻¹⁷	0,388	0,00	0,150
H7b	Dedicação	<i>Work Life Balance</i>	5,387 x 10 ⁻¹⁷	0,385	0,00	0,148
H7c	Absorção	<i>Work Life Balance</i>	6,049 x 10 ⁻¹⁷	0,344	0,00	0,119
H8	<i>Engagement</i>	Retenção	9,403 x 10 ⁻¹⁷	0,582	0,00	0,338
H8a	Vigor	Retenção	6,466 x 10 ⁻¹⁷	0,490	0,00	0,240
H8b	Dedicação	Retenção	2,284 x 10 ⁻¹⁷	0,615	0,00	0,379
H8c	Absorção	Retenção	3,399 x 10 ⁻¹⁷	0,529	0,00	0,280
H9	Satisfação	<i>Work Life Balance</i>	7,682 x 10 ⁻¹⁷	0,324	0,00	0,105
H10	Satisfação	Retenção	6,397x 10 ⁻¹⁷	0,715	0,00	0,511
H11	<i>Work Life Balance</i>	Retenção	2,631 x 10 ⁻¹⁷	0,310	0,00	0,096

Fonte: Elaboração Própria

Hipótese 1: O Marketing Interno induz comportamentos de *engagement*

Esta hipótese confirma-se sendo que o marketing interno induz significativamente e de forma positiva comportamentos de *engagement*. Estes resultados vão de encontro com estudos anteriores, em que as políticas de marketing interno, nomeadamente a formação contínua dos colaboradores, aumentam o níveis de *engagement* (Bailey *et al.*, 2017). Sendo que os construtos do marketing interno e do *engagement* estão divididos em diferentes dimensões, a partir da hipótese 1 foram formuladas mais 9 hipóteses operacionais, tendo em contas as diferentes dimensões destes construtos. Os resultados revelaram que gestão, a formação e a comunicação do marketing interno têm influência significativamente positiva no vigor, na dedicação e na absorção do *engagement*, verificando-se que a gestão e a formação têm mais influência na dedicação e a comunicação no vigor dos colaboradores.

Dado que a dedicação está mais relacionada ao orgulho e ao desafio no trabalho, é importante para os colaboradores que tenham formação contínua para terem mais conhecimentos e o apoio dos seus chefes para se sentirem mais motivados. Desta forma conseguem responder aos desafios definidos por eles ou pela gestão.

Hipótese 2: O Marketing interno promove a satisfação com o trabalho

Esta hipótese também se confirma, sendo que o marketing interno promove significativamente e de forma positiva a satisfação no trabalho. Em relação à influência das três dimensões do marketing interno na satisfação dos colaboradores, os resultados revelaram que a gestão é a dimensão com mais influência na satisfação com o trabalho, no entanto a formação e a comunicação também têm influência significativamente positiva na satisfação.

Estes resultados são coincidentes com a literatura analisada em que a adoção do marketing interno numa empresa aumenta do sentimento de satisfação com o trabalho por parte dos colaboradores (Santos e Gonçalves, 2018). No que respeita às diferentes dimensões do marketing interno, estudos anteriores, apontam que a formação influencia positivamente a satisfação no trabalho (Parveen *et al.*, 2015 ; Samuel e Chipunza, 2009) tal como os nossos resultados. No estudo elaborado por Akroush *et al.* (2013) os resultados vão totalmente de encontro com os nossos em que a dimensão da gestão (recrutamento) é aquela que apresenta

uma relação mais forte com a satisfação e motivação dos colaboradores em comparação com as outras.

Hipótese 3: O Marketing interno promove o equilíbrio trabalho família

Também a hipótese 3 teve aceitação com os resultados obtidos, assim confirma-se que o marketing interno proporciona a existência de um maior nível de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Analisando cada dimensão do marketing interno em particular verifica-se que todas têm influência significativamente positiva no *work life balance*, sendo que a dimensão da gestão revela ser a que tem mais influência.

Em comparação com a literatura, os resultados vão de encontro com Beauregard e Henry (2009) ; Oliveira *et al.* (2013) e Davies (2013). As políticas de marketing interno como flexibilidade no horário de trabalho e permissão de tratar de assuntos pessoais, contribuem para um aumento do equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Hipótese 4: O Marketing Interno aumenta a retenção dos colaboradores

Relativamente à influência do marketing interno na retenção dos colaboradores, verificou-se que este tem influência significativamente positiva na intenção de não saírem da organização onde atualmente trabalham. Mais uma vez, em relação à influência de cada dimensão nesta variável dependente verifica-se que a gestão é aquela que apresenta uma maior influência.

Nesta hipótese os resultados também vão de encontro com um dos primeiros autores que analisou o marketing interno, Berry *et al.* (1976). Este autor apontava que a existência de políticas dentro das empresas como programas de formação, aceitação de sugestões dos colaboradores e supervisão das equipas de trabalho conduziam a uma maior retenção dos colaboradores.

Hipótese 5: Colaboradores *engaged* têm uma melhor perceção das políticas de marketing interno.

Mudando agora a variável independente para o *engagement* a hipótese formulada da relação entre o *engagement* e o marketing interno os resultados obtidos também confirmam esta hipótese de investigação. Assim sendo, o *engagement* melhora significativamente e de

forma positiva a percepção das políticas do marketing interno na organização. E relativamente à influência de cada dimensão do *engagement* a dedicação é aquela que tem um influência maior na percepção das políticas do marketing interno.

Hipótese 6: Colaboradores *engaged* têm uma melhor satisfação com o trabalho

Também esta hipótese foi confirmada pelos resultados obtidos e assim sendo o *engagement* dos colaboradores aumenta positivamente e de forma significativa a sua satisfação no trabalho. E a dimensão que apresenta maior influência é a dedicação do *engagement* dos trabalhadores.

Em comparação com estudos anteriores de Saks (2006) e Bailey *et al.* (2017), os colaboradores quando se sentem *engagement* com a organização onde trabalham tinham níveis mais elevados de satisfação com o seu trabalho. Pandita e Singhal (2017) também concorda que *engagement* aumenta a satisfação dos colaboradores, mas que um funcionário satisfeito não implica se esteja *engaged*.

Hipótese 7: Colaboradores *engaged* têm uma melhor percepção do equilíbrio trabalho família

Relativamente à influência do *engagement* no *work life balance*, existe uma relação significativamente positiva, sendo que colaboradores *engaged* têm uma melhor percepção do *work life balance*. A dimensões do vigor e dedicação são aquelas que têm mais percepção do equilíbrio entre o trabalho e a família.

Bailey *et al.* (2017) no seu estudo concluíram quando o equilíbrio trabalho família é menor, o *engagement* dos colaboradores também apresenta níveis inferiores. No nosso estudo concluímos que quando os colaboradores apresentam níveis mais altos de *engagement* apresentam uma melhor percepção do equilíbrio entre as duas funções familiares e de trabalho. Nesta hipótese, apesar da nossa análise ter sido feita de forma contrária em relação ao autor, os resultados obtidos são coincidentes.

Hipótese 8: Colaboradores engaged são mais propensos a não saírem da organização

Esta hipótese de investigação também teve aceitação, sendo que a *engement* tem uma influência positivamente significativa na retenção dos colaboradores, pois quando os colaboradores estão *engaged* com a organização têm maior intenção de permanecer lá. A dedicação é a dimensão que tem influência maior, quando são analisadas a influência de cada dimensão na retenção dos colaboradores.

Os nossos resultados são coincidentes com os primeiros estudos realizados sobre esta área. Quando os colaboradores não se sentem *engaged* com a organização onde trabalham tendem a não cumprir as funções e até mesmo deixar de colaborar (Kahn, 1990). Também as conclusões de Bailey *et al.* (2017) e Vance (2006) vão de encontro com as nossas, em que concluíram que o *engagement* dos colaboradores contribui para a retenção dos mesmos.

Hipótese 9: A satisfação com o trabalho permite uma melhor perceção do equilíbrio trabalho família

Mais uma vez os resultados obtidos revelaram aceitação para esta hipótese, sendo que a satisfação melhora de forma significativa e positiva a perceção do equilíbrio trabalho família.

Estes resultados são coincidentes com Parveen *et al.* (2015) e Anderson *et al.* (2002), apontando que a satisfação com o trabalho melhora a perceção dos *work life balance*. Estes autores acrescentam ainda que desta forma também diminui a intenção de sair da empresa para outra.

Hipótese 10: Colaboradores com maiores índices de satisfação com o trabalho são mais propensos a não saírem da organização

Esta hipótese confirma-se para a influência positiva da satisfação dos colaboradores com a sua intenção de não abandonar a organização onde trabalham atualmente.

Relativamente à relação entre a satisfação e a retenção dos colaboradores vários são os autores que na literatura relacionam estes construtos como tendo influência positiva, ou

seja, quando maior a satisfação com o trabalho também maior será a retenção na organização (Parveen *et al.*, 2015 ; Akroush *et al.*, 2013).

Hipótese 11: A percepção do equilíbrio entre o trabalho e a família influencia a retenção dos colaboradores

Por fim a última hipótese também teve validação positiva. Assim sendo a percepção do equilíbrio entre o trabalho e a família têm influência positiva na retenção dos colaboradores da organização.

Mais uma vez os nossos resultados vão de encontro com a literatura sendo que Waumsley *et al.* (2010) e Osorio *et al.* (2014) também concluíram que as políticas de *work life balance* nas organizações aumentam a retenção dos colaboradores. Noutro estudo, níveis de retenção elevados contribuem para o aumento da percepção do equilíbrio trabalho família (Smith e Gardner, 2007).

Capítulo 5. Conclusão

Hoje em dia encontramos-nos num mundo do trabalho muito competitivo em que os colaboradores são ferramentas importantes. Para isso é necessário perceber as necessidades deles, de forma a adequar as práticas de gestão para atingir melhores resultados e cumprir os objetivos organizacionais definidos.

O objetivo principal deste trabalho de investigação foi analisar a influência do marketing interno, da retenção, do *employee engagement* e do *work life balance* na geração dos *millenials*, que se encontram no mercado de trabalho.

Este trabalho de investigação compreendeu diversas etapas, sendo que em primeiro foram analisadas as variáveis do estudo, tendo em conta as diferentes perspetivas dos autores na literatura ao longo dos tempos. Depois de analisar e perceber os conceitos procedeu-se à formulação das hipóteses de investigação, à apresentação do modelo conceptual e à apresentação do método de recolha dos dados. Depois de recolhidos os dados utilizado um software de tratamento de dados estatísticos em que se procedeu à análise da estatística descritiva, à fiabilidade das variáveis em estudo, à análise fatorial em que os construtos foram reduzidos apenas a um fator de forma testar as hipóteses formuladas inicialmente. Por fim foram discutidos os resultados e apresentadas as respetivas conclusões do estudo.

O presente estudo de investigação mostrou-se positivo nas respostas às hipóteses de investigação enunciadas. Os resultados revelaram que o marketing interno influencia positivamente o *engagement*; este resultado vai de encontro com Aveline e Kumar (2017) e Vance (2006) onde a orientação para as políticas de marketing interno contribuem para que os profissionais se sintam mais *engagement* com a sua organização. Os resultados também vão de encontro com o estudo de Salem (2013), em que as políticas de marketing interno contribuem para a satisfação dos colaboradores. Mais uma vez a dimensão com mais impacto foi a resposta interna que corresponde à gestão. Os nossos resultados apontaram igualmente uma relação positiva entre o marketing interno, a retenção e o *work life balance*.

Em relação à influência do *engagement* nas diferentes variáveis os resultados revelaram que tem uma influência positiva com o equilíbrio trabalho família. Estes resultados são contrários ao estudo de Pandita e Singhal (2017) que defendem que o *engagement* afeta negativamente o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Relativamente à influência do *engagement* com a satisfação no trabalho, os resultados vão de encontro com o estudo de Mache *et al.* (2016), em que o *engagement* influencia de forma

positiva a satisfação no trabalho. Os nossos resultados também confirmaram que o *engagement* têm influência positiva no marketing interno e na retenção dos colaboradores.

Os resultados revelaram ainda que a satisfação influencia positivamente o equilíbrio trabalho família e a retenção, ou seja, quando maior a satisfação no trabalho, melhor é a percepção do equilíbrio trabalho família e maior a intenção de permanecerem na organização onde trabalham atualmente. Por fim, o *work life balance* também foi relacionado positivamente à retenção dos colaboradores.

Em suma, os resultados apontaram que o marketing interno tem influência positiva no *engagement*, na satisfação, no *work life balance* e na retenção. O *engagement* também têm impacto positivo no marketing interno, na satisfação, no *work life balance* e na retenção. A satisfação tem influência positiva no *work life balance* e na retenção e por último o *work life balance* influencia positivamente na retenção.

Depois de analisados e discutidos os dados obtivemos resposta às três questões de investigação propostas no início do estudo. Assim sendo, podemos concluir que o marketing interno aumenta o *engagement* dos colaboradores, a percepção do *work life balance* e a sua retenção. Em relação aos colaboradores *engaged* estes têm uma percepção melhor das políticas de marketing interno, são menos propensos a sair da organização e têm melhor percepção do equilíbrio trabalho família. Por fim a percepção do *work life balance* tem influência positiva na retenção dos colaboradores.

Os resultados deste estudo vieram reforçar que as políticas de marketing interno têm impactos significativos nos seus colaboradores, desde a sua satisfação e retenção, à identificação com a empresa e à influência com a sua vida pessoal. Desta forma as empresas devem rever as suas políticas de gestão, de modo a motivar os seus colaboradores indo de encontro com as suas necessidades, conseguindo desta forma que sejam mais produtivos.

Capítulo 6. Limitações e investigações futuras

6.1. Limitações do estudo

No que diz respeito às limitações deste estudo, um ponto fulcral deve-se ao tamanho da amostra, uma vez que apenas se conseguiu 246 questionários. Como é uma amostra com um número reduzido de respostas, a informação obtida pode não representar a geração dos *millenials* que se encontram no mercado de trabalho.

Outra das limitações pode estar relacionada com o método de recolha dos dados, pois o questionário é formado por perguntas fechadas e as respostas têm de respeitar uma escala. Por vezes nestas situações, pode suscitar dúvidas em relação à resposta que os inquiridos pretendem dar.

Por outro lado, outra limitação está relacionada com a reduzida literatura que estuda estas variáveis especificamente no caso dos *millenials*. Esta limitação dificulta a discussão dos resultados e as conclusões. Este entrave revela a pertinência da aplicação do estudo nesta geração em específico.

6.2. Investigações futuras

Relativamente às investigações futuras é importante que sejam realizados estudos semelhantes de forma a suportar ou rejeitar os resultados obtidos nesta investigação. No entanto deve ser aumentando o tamanho da amostra para que os resultados obtidos possam refletir melhor a realidade desta geração.

Outra ponto de investigação possível seria aplicar este estudo apenas a um setor de atividade, recolhendo o maior número possível de respostas e retirar conclusões para um setor de atividade em específico.

Referências Bibliográficas

Akroush, M. N., Abu-ElSamen, A. A., Samawi, G. A., & Odetallah, A. L. (2013). Internal marketing and service quality in restaurants. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(4), 304-336.

Al-Swidi, A. K., Nawawi, M. K. M., & Al-Hosam, A. (2012). Is the relationship between employees' psychological empowerment and employees' job satisfaction contingent on the transformational leadership? A study on the Yemeni Islamic Banks. *Asian Social Science*, 8(10), 130.

Alvi, A. K., Ijaz Cheema, Q., & Haneef, M. (2014). Does the Relationship of Work Life Balance and Employee Job Engagement Exist in Banking Sector of Pakistan.

Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of management*, 28(6), 787-810.

Aveline, S., & Kumar, M. R. (2017). Employee Engagement and Effects of Work Life Balance in Software Industries in Chennai. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 116(22).

Azêdo, D. F., & Alves, M. H. (2013). Práticas de marketing interno nas organizações de saúde e a sua influência na motivação dos colaboradores. *Revista portuguesa de saúde pública*, 31(2), 201-212.

Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31-53.

Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.

Banu, R. A., & Duraipandian, K. (2014). Development of Instrument to Measure Work Life Balance of IT Professionals in Chennai. *International Journal of Management*, 5(11), 21-33.

Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human resource management review*, 19(1), 9-22.

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

Bansal, N., & Agarwal, U. A. (2017) Exploring Work-Life Balance among Indian Dual Working Parents.

Brambilla, F. R. (2005). Abordagem conceitual de marketing interno. *Revista eletrônica de administração*, 11(1).

Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Zivnuska, S. (2009). Is work—family balance more than conflict and enrichment?. *Human relations*, 62(10), 1459-1486.

Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53(6), 747-770.

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

Darcy, C., McCarthy, A., Hill, J., & Grady, G. (2012). Work–life balance: One size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage. *European Management Journal*, 30(2), 111-120.

Davies, R. (2013). Work-life balance: Measures to help reconcile work, private and family life. *Library of the European Parliament. Federal law*, (29).

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work–family interface: Development and validation of a work–family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131-164.

Deery, M., Jago, L., & Stewart, M. (2008). Work-life balance in the tourism industry: A case study. *CAUTHE 2008: Tourism and Hospitality Research, Training and Practice*; , 1032.

Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of management review*, 25(1), 178-199.

Ferreira, P., & Real de Oliveira, E. (2014). Does corporate social responsibility impact on employee engagement?. *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), 232-247.

Fleetwood, S. (2007). Why work–life balance now?. *The international journal of human resource management*, 18(3), 387-400.

Frone, M. R. (2014). Work-family balance. *Handbook of Occupational Health Psychology*, (January), 143–162. <https://doi.org/10.1037/10474-007>

Greenblatt, E. (2002). Work/life balance: Wisdom or whining. *Organizational Dynamics*, 31(2), 177-193.

Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 510-531.

Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of management review*, 31(1), 72-92.

Haar, J. M., Russo, M., Sune, A., & Malaterre, A. O. (2013). Outcomes of work life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: a study across seven cultures, 1–36.

Hyman, Jeff & Baldry, Chris & Scholarios, Dora & Bunzel, Dirk. (2003). Work-Life Imbalance in the New Service Sector Economy.

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

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.

Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of management & organization*, 14(3), 323-327.

Lee, C. C., Mullins, K., & Cho, Y. S. (2016). Factors affecting job satisfaction and retention of millennials. *Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 6.

Lombard, M. R. (2010). Employees as customers An internal marketing study of the Avis car rental group in South Africa. *African Journal of Business Management*, 4(4), 62-372.

Mache, S., Bernburg, M., Groneberg, D. A., Klapp, B. F., & Danzer, G. (2016). Work family conflict in its relations to perceived working situation and work engagement. *Work*, 53(4), 859-869.

Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics.: 6ª edição*. ReportNumber, Lda.

Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de psicologia*, 65-90.

McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of personality*, 60(2), 175-215.

Mendes, A. M. V. (2014). *Identificação organizacional, satisfação organizacional e intenção de turnover: estudo com uma amostra do setor das telecomunicações* (Doctoral dissertation).

Moreno, M. D. S. G. M. (2015). *Influência do marketing interno na satisfação, envolvimento e compromisso organizacional: um estudo de caso no fast food alimentar* (Doctoral dissertation).

Morris, M. L., & Madsen, S. R. (2007). Advancing work—Life integration in individuals, organizations, and communities. *Advances in developing human resources*, 9(4), 439-454.

Naithani, D. (2010). Overview of work-life balance discourse and its relevance in current economic scenario.

Oehler, K., & Christopher, A. (2018). 2018 Trends in Global Employee Engagement, 1–19. Retrieved from www.aon.com

Oliveira, L. B., de Souza Costa Neves Cavazotte, F., & Ricardo Paciello, R. (2013). Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 17(4).

Oliveira, E. R., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de investigação: Da interrogação à descoberta científica*. Vida Economica Editorial.

Oliveira, T. V. D. S. J. (2010). *O Marketing Interno e a qualidade do serviço prestado pelo back-office ao front-office como factor determinante da satisfação do cliente externo* (Doctoral dissertation).

Oludayo, O. A., Falola, H. O., Obianuju, A., & Demilade, F. (2018). Work-Life Balance Initiative as a Predictor of Employees' Behavioural Outcomes. *Academy of Strategic Management Journal*.

Osorio, D. B., Muñoz-Aguado, L., & Villar, C. (2014). The impact of family and work-life balance policies on the performance of Spanish listed companies. *M@ n@ gement*, 17(4), 214-236.

Pandita, S., & Singhal, R. (2017). The influence of employee engagement on the work-life balance of employees in the IT sector. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 38.

Parveen, M., Maimani, K., & Kassim, N. M. (2015). QUALITY OF WORK LIFE: THE DETERMINANTS OF JOB SATISFACTION AND JOB RETENTION AMONG RNs AND OHPs. *International Journal for Quality Research*, 11(1).

Phillips, J., Hustedde, C., Bjorkman, S., Prasad, R., Sola, O., Wendling, A., ... & Paladine, H. (2016). Rural women family physicians: strategies for successful work-life balance. *The Annals of Family Medicine*, 14(3), 244-251.

Poulose, S., & Sudarsan, N. (2014). Work Life Balance : A Conceptual Review Organization of Literature, 1–17.

Priyadharshini, R. A., & Wesley, R. J. (2014). Personality as a determinant of work-family conflict. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 7(5), 1037-1060.

Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of services marketing*, 14(6), 449-462.

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

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

Salem, K. M. O. (2013). The Relationship between Internal Marketing Orientation and Employee Job Satisfaction In Public Sector, 3(5), 111–120. <https://doi.org/10.5296/ijld.v3i5.4485>

Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African journal of business management*, 3(9), 410-415.

Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2018). Organizational Culture, Internal Marketing, and Perceived Organizational Support in Portuguese Higher Education Institutions. *Revista de Psicologia del Trabajo y de Las Organizaciones*, 34(1).

Sasser, W. E., & Arbeit, S. P. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business horizons*, 19(3), 61-65.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.

Seong, J. Y. (2016). Person–organization fit, family-supportive organization perceptions, and self-efficacy affect work–life balance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 44(6), 911-921.

Shuck, B., Reio Jr, T. G., & Rocco, T. S. (2010). Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. *Human resource development international*, 14(4), 427-445.

Smith, J., & Gardner, D. (2007). Factors affecting employee use of work-life balance initiatives.

Suprihanto, J., Wrangkani, T. D., & Meliala, A. (2018). The relationship between internal marketing and the organizational commitment of doctors and nurses at Mardi Waluyo Hospital, Metro Lampung Indonesia. *International Journal of Healthcare Management*, 11(2), 79-87.

Thomas, C. H. (2007, August). A NEW MEASUREMENT SCALE FOR EMPLOYEE ENGAGEMENT: SCALE DEVELOPMENT, PILOT TEST, AND REPLICATION. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2007, No. 1, pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Vance, R. J. (2006). Employee engagement and commitment. *SHRM Foundation*.

Waumsley, J. A., Houston, D. M., & Marks, G. (2010). What about us? Measuring the work-life balance of people who do not have children. *Review of european studies*, 2(2), 3.

Yang, J., Liu, Y., Chen, Y., & Pan, X. (2014). The effect of structural empowerment and organizational commitment on Chinese nurses' job satisfaction. *Applied Nursing Research*, 27(3), 186-191.

Zedeck, S., & Mosier, K. L. (1990). Work in the family and employing organization. *American Psychologist*, 45(2), 240.

Anexos

Anexo 1 – Questionário

MARKETING INTERNO, ENGAGEMENT E WORK LIFE BALANCE NOS MILLENNIALS

O seguinte questionário faz parte de uma investigação no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão, na Universidade Lusíada - Norte (Vila Nova de Famalicão). O questionário é totalmente anónimo e os dados serão utilizados para fins académicos. Pedimos que responda às questões com sinceridade e honestidade. Obrigada pela colaboração.

QUESTÕES DE CONTROLO

Qual é a sua idade?

Encontra-se atualmente a trabalhar?

ENGAGEMENT

Responda, de acordo com as suas percepções, sobre o seu trabalho actual, o grau de concordância com as seguintes afirmações, sendo que:

- 1 – Nunca
- 2 – Quase Nunca
- 3 – Algumas Vezes
- 4 – Regularmente
- 5 – Bastantes Vezes
- 6 – Quase Sempre
- 7 – Sempre

1. No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia
2. No meu trabalho sinto-me com força e energia
3. Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho
4. O meu trabalho inspira-me
5. Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar
6. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente
7. Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho
8. Estou imerso(a) no meu trabalho
9. "Deixo-me ir" quando estou a trabalhar

RETENÇÃO NO TRABALHO

O conjunto de afirmações a seguir tem como objetivo avaliar o grau de intenção de abandonar a organização onde trabalha atualmente. Assim sendo para cada afirmação indique o seu grau de concordância em que:

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo um pouco
- 3 – Nem concordo nem discordo
- 4 – Concordo um pouco
- 5 – Concordo totalmente

1. Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho
2. Tenho feito contactos para sair desta organização
3. Tenciono manter-me na organização onde trabalho
4. Penso com frequência “deixar” a organização onde atualmente trabalho
5. Penso prosseguir a minha carreira na organização onde trabalho

6. É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano
7. Não estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização
8. Penso em sair desta organização logo que tenha oportunidade para isso

WORK LIFE BALANCE

O work life balance corresponde ao equilíbrio que existe entre a vida pessoal e a vida profissional. Para cada afirmação indique qual o seu grau de concordância em que:

1 – Discordo totalmente

2 – Discordo um pouco

3 – Nem concordo nem discordo

4 – Concordo um pouco

5 – Concordo totalmente

1. Sou capaz de negociar e cumprir o que é esperado de mim no meu trabalho e na minha família
2. Consigo corresponder às expectativas, quanto ao meu papel, das pessoas importantes no meu trabalho e na minha vida familiar
3. As pessoas que me são próximas diriam que eu consigo um bom equilíbrio entre a vida profissional e familiar
4. Sou capaz de cumprir as expectativas que os meus supervisores e os meus familiares têm sobre mim
5. Os meus colegas de trabalho e os membros da minha família diriam que eu correspondo às suas expectativas

6. É claro para mim, com base no feedback dos meus colegas de trabalho e dos membros da minha família, que estou a cumprir as minhas responsabilidades quer no trabalho como na família

SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

Pense de um modo geral como se sente no seu trabalho e assinale o quanto concorda com cada uma das afirmações em que:

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo um pouco
- 3 – Nem concordo nem discordo
- 4 – Concordo um pouco
- 5 – Concordo totalmente

1. Eu sinto-me bastante satisfeito(a) com a minha vida profissional
2. Eu encontro uma verdadeira satisfação no meu trabalho
3. Eu considero que o meu emprego é melhor do que a média dos empregos
4. A maior parte dos dias estou entusiasmado(a) com a minha vida profissional
5. Raramente estou aborrecido(a) com o meu trabalho

MARKETING INTERNO

Responda, tendo em consideração a organização onde trabalha atualmente, sobre o seu grau de concordância com as afirmações seguintes em que:

1 – Discordo totalmente

2 – Discordo um pouco

3 – Nem concordo nem discordo

4 – Concordo um pouco

5 – Concordo totalmente

GESTÃO

1. As chefias ouvem e preocupam-se com os colaboradores
2. As chefias ajudam os colaboradores sempre que têm dificuldades no trabalho
3. As chefias consideram os colaboradores parte da empresa
4. Existe uma forte relação entre as chefias e os colaboradores
5. A empresa recruta pessoal qualificado

FORMAÇÃO

1. A formação dos colaboradores é uma prática comum da empresa
2. A empresa dá formação às equipas para terem um melhor desempenho
3. A empresa realiza formações com regularidade

COMUNICAÇÃO

1. A empresa permite que os colaboradores participem ativamente com sugestões e opiniões pessoais
2. É através da comunicação interna que os colaboradores têm conhecimento da informação de gestão - abertura de novas lojas, entrada de novos colaboradores, expansão da empresa, etc.

3. A comunicação interna é fundamental para o bom funcionamento das equipas
4. A comunicação interna está de acordo com a comunicação externa da empresa

VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS

Género

- Feminino
- Masculino

Estado Civil

- Solteiro
- Casado
- União de Facto
- Divorciado
- Viúvo

No caso da sua resposta ter sido solteiro, divorciado, viúvo, encontra-se atualmente numa relação?

- Sim
- Não

Situação Familiar - Filhos:

- Sim
- Não

Reside:

- Sozinho
- Com os pais
- Cônjuge
- Partilha a casa
- Outra _____

Habilitações Literárias:

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Rendimento:

- Menos de €580
- Entre €580 e €1000
- Entre €1000 e €2000
- Entre €2000 e €3000
- Mais de €3000

Setor de Atividade

- Serviços

- Indústria
- Distribuição
- Agroalimentar
- Setor Público
- Saúde
- Outra _____

Tipo de contrato de trabalho

- Estágio profissional
- Contrato de prestação de serviços (recibo verde)
- Contrato a termo certo
- Contrato sem termo
- Outro _____

Qual o número de horas que trabalha aproximadamente por semana?

Tipo de contrato de trabalho

- Estágio profissional
- Contrato de prestação de serviços (recibo verde)
- Contrato a termo certo
- Contrato sem termo
- Outro _____