

Marketing interno e o bem-estar dos colaboradores: um Estudo de Caso da Rodi

Luciana Pereira¹, Joana Pereira¹, Beatriz Damas¹, Érica Preto¹, Cicero Eduardo Walter², Manuel Au-Yong-Oliveira^{3,4}

¹DEGEIT, University of Aveiro, Aveiro, Portugal, luciana.pereira@ua.pt, joanaspereira@ua.pt, damasbeatrizh@ua.pt, erica.preto@ua.pt

²Federal Institute of Education, Science and Technology of Piauí, Brazil; GOVCOPP, Aveiro, Portugal, eduardowalter@ifpi.edu.br.

³GOVCOPP, DEGEIT, University of Aveiro, Aveiro, Portugal, mao@ua.pt

⁴INESC TEC, Porto, Portugal.

Resumo

O tema bem-estar dos colaboradores é cada vez mais frequentemente analisado nos dias de hoje. Refere-se sobretudo à questão do Marketing Interno, que muito resumidamente consiste no facto da empresa voltar grande parte da sua atenção - tal como faz para os consumidores externos - para os consumidores internos, que no fundo são os seus primeiros clientes. Nesse sentido, o presente trabalho retrata o tema do bem-estar dos colaboradores por meio de um estudo de caso, nomeadamente, da RODI, uma empresa que está em crescimento contínuo e associada a isto coloca em prática medidas que valorizam os colaboradores. A RODI é uma empresa da indústria metalúrgica que ao longo dos tempos desenvolveu um conjunto de medidas ao nível do seu marketing interno. A presente investigação fundamenta-se em uma metodologia mista, ou seja, que engloba tanto a vertente quantitativa quanto qualitativa. No que toca à abordagem qualitativa realizámos uma entrevista ao Diretor de Marketing da RODI, nomeadamente ao Diogo Marques. Já do ponto de vista quantitativo realizámos um inquérito aos trabalhadores da RODI, o qual reuniu uma amostra total de 43 inquiridos num universo de sensivelmente 300 colaboradores, entre os dias 30 de março e 11 de abril, sendo este em suporte online para trabalhadores de escritório e em papel para os trabalhadores de chão de fábrica. A partir do teste do qui quadrado conseguimos concluir que: (I) existe uma associação estatisticamente significativa entre o nível de escolaridade do colaborador e a valorização do seu trabalho pela RODI; (II) existe uma associação entre a vontade de trabalhar mais horas por dia para se poder ter mais folgas na semana. Em certa medida, os nossos resultados vão de encontro à evidência empírica de que a redução de dias de trabalho em conjunto com a manutenção dos salários possuem uma influência positiva no bem-estar percebido dos trabalhadores. Os nossos resultados sugerem um efeito de compensação psicológica. Mais especificamente, existe associação entre a disposição para trabalhar mais horas por dia em troca de um dia a mais de folga, embora nenhuma alteração significativa tenha sido feita no número total de horas trabalhadas.

Palavras-chave: Bem-estar, motivação, produtividade, condições de trabalho, capital humano, marketing Interno

Abstract

Employee well-being has become an increasingly prominent topic in contemporary organisational studies. It is closely linked to the concept of Internal Marketing, which, in essence, involves companies directing a significant portion of their focus—just as they do with external consumers—towards internal consumers, namely their employees, who are effectively their first clients. This paper explores employee well-being through a case study of RODI, a company in the metallurgical industry that is experiencing continuous growth and has implemented various initiatives to value its employees. Over time, RODI has developed a series of internal marketing measures aimed at enhancing employee satisfaction. This study adopts a mixed-methods approach, combining both quantitative and qualitative research. The qualitative component involved an interview with Diogo Marques, RODI's Marketing Director. For the quantitative component, a survey was conducted with RODI employees, resulting in a sample of 43 respondents out of a workforce of approximately 300. The survey took place between 30 March and 11 April and was administered online to office staff and in paper format to factory floor workers.

Using the chi-square test, the study concluded that: (i) there is a statistically significant association between employees' educational level and the perceived value of their work at RODI; and (ii) there is an association between the willingness to work longer hours per day in exchange for additional days off during the week. To a certain extent, these results align with empirical evidence suggesting that reducing the number of working days while maintaining wages positively influences perceived employee well-being. The findings suggest a psychological compensation effect, where employees are willing to increase daily working hours in return for more days off, even though the total number of working hours remains unchanged.

Keywords: Well-being, Motivation, Productivity, Working Conditions, Human Capital, Internal Marketing

1. INTRODUÇÃO

O Marketing vai mais além do que satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores. Este subdivide-se em duas grandes vertentes, o Marketing Interno e o Marketing Externo. Ao longo dos tempos, o Marketing Externo tem tido a maior atenção, sobretudo, pelas empresas depararem-se todos os dias com questões sobre como atrair mais clientes, como vender os seus produtos e como se posicionarem da melhor forma no mercado. Contudo, uma empresa não é feita apenas de consumidores externos e, neste sentido, os clientes internos da empresa - os seus colaboradores - são cada vez mais importantes para que o reflexo da empresa no mercado seja também positivo.

O Marketing Interno é um forte componente da empresa que ajuda a estabelecer uma conexão entre a mesma com tudo aquilo que a rodeia. Os colaboradores não podem ser vistos apenas como peças da engrenagem organizacional, mas sim como um contributo e parte importante daquilo que é a estrutura da empresa, uma vez que são um ponto de contacto essencial com os consumidores externos.

Debater o tema bem-estar dos colaboradores é falar de tudo isto e da sua importância no meio organizacional. Este é um tema em crescente desenvolvimento, e aquilo que esperamos é dar um contributo positivo para esta questão. Nessa conformidade, esta investigação tem como objetivo principal retratar o tema do bem-estar dos colaboradores por meio de um estudo de caso, nomeadamente, da RODI, uma empresa que está em crescimento contínuo e associada a isto coloca em prática medidas que valorizam os colaboradores.

Além desta introdução, esta investigação estrutura-se noutras cinco partes. A seguir, discute-se a metodologia empregue. Em seguida, apresentamos um breve enquadramento teórico, seguido do estudo de caso realizado, sendo este o ponto central da investigação (análise dos dados qualitativos e quantitativos recolhidos). Imediatamente após essa seção apresentam-se as conclusões e as referências utilizadas ao longo do estudo.

2. METODOLOGIA

Do ponto de vista da abordagem do problema, a presente investigação é tanto qualitativa quanto quantitativa, fundamentada assim sobretudo numa metodologia mista (Saunders et al., 2019). Tal abordagem foi escolhida para se conseguir mais facilmente ter uma perspetiva qualitativa (mais rica e em profundidade) e uma perspetiva também quantitativa (de uma amostra mais alargada) da empresa objeto de análise. Quanto aos seus objetivos, é uma pesquisa descritiva, na medida em que busca descrever as características de um determinado fenómeno (Cooper & Schindler, 2014).

Relativamente aos procedimentos técnicos adotados, trata-se de um estudo de caso, tendo em vista que busca o estudo profundo de um único objeto contemporâneo com o intuito de obter uma maior compreensão do mesmo. Somando-se a isso é o procedimento técnico mais apropriado para responder a questões que envolvem o “Como” e “Por que” da ocorrência de um determinado fenómeno (Yin, 2015).

A questão de pesquisa é sobre como a Rodi resolve e perspetiva a questão do bem-estar dos seus colaboradores? A coleta de dados foi realizada de duas formas distintas. Assim, decidimos fazer uma entrevista presencial ao Diretor de Marketing da RODI com respetiva duração de aproximadamente 37 minutos, para abordar mais em profundidade como é que a empresa tem desenvolvido medidas ao nível do bem-estar dos colaboradores.

Para além disso, aplicámos um inquérito a 43 colaboradores, num universo de sensivelmente 300 colaboradores, do escritório e do chão de fábrica para conseguir ter a visão mais quantitativa de como é que estas medidas desenvolvidas pela chefia são interpretadas pelos colaboradores.

Os dados foram analisados pela técnica de análise temática (Saunders et al., 2019) e por meio da estatística inferencial (teste do qui-quadrado, de associação entre variáveis) e descritiva (Oliveira, 2007).

3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O bem-estar no trabalho tem assumido uma importância central tanto para a organização quanto para os que nela trabalham (Sigursteinsdottir & Karlsdottir, 2022). O mesmo pode ser compreendido em termos da saúde física, psicológica e emocional, do conforto e da felicidade dos colaboradores (Pradhan & Hati, 2022).

A forma como as organizações se estruturam em termos de poder, possui influências no bem-estar dos seus colaboradores (Dessen & Paz, 2010). A percepção que os colaboradores possuem acerca da sua própria saúde está relacionada parcialmente com os atributos de liderança, nomeadamente, sobre o quê e como os líderes fazem alguma coisa (Vidman & Strömberg, 2021).

No que concerne especificamente ao estilo de liderança transformadora, as evidências sugerem que a mesma possui influência positiva nos indicadores positivos de bem-estar - no bem-estar motivacional-afetivo e no bem estar de prazer-relaxamento – assim como influência negativa nos indicadores negativos de bem-estar - no bem-estar exaustivo-depressivo e no bem-estar de irritação-aflição (Teetzel et al., 2022).

Diante dessa perspetiva, as relações que se desenvolvem entre líderes e liderados podem ter importantes consequências ao nível do bem-estar, sobretudo, ao se considerar que a confiança no líder exerce influência no empenho (*engagement*) com o trabalho, que por seu turno, terá impactos na redução da exaustão emocional (Chughtai et al., 2015). Dessa forma, o compromisso com o trabalho assume um papel central para a promoção do bem-estar dos colaboradores (Sharma & Kumra, 2022).

Da mesma forma que a liderança de maneira ampla possui influência no bem-estar dos colaboradores, a forma como os programas de bem-estar são desenvolvidos pode ter implicações para a liderança. Do ponto de vista da liderança, a implementação de programas de bem-estar para os colaboradores a pedido da empresa mãe, sem a consideração das particularidades e do tempo de implementação, tende a levar a decréscimos no bem-estar dos líderes (Ponting, 2020).

Outra importante constatação, refere-se à influência positiva do empoderamento psicológico (i.e., percepção sobre: importância do trabalho, competência no trabalho, influência nas decisões e utilidade do trabalho) no compromisso no trabalho, na satisfação no trabalho, no bem-estar físico e social, bem como na redução do stress no trabalho (Marin-Garcia & Bonavia, 2021).

Somando-se a isso a redução das horas de trabalho em conjunto com a manutenção dos salários possuem influências positivas no bem-estar dos trabalhadores. Dito de outra maneira, existe uma relação positiva entre a redução das horas de trabalho, a qualidade de vida no trabalho, o sono e o stress (Voglino et al., 2022). Além disso, a própria participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisão está relacionada com o bem-estar dos mesmos no trabalho (Uribe et al., 2021).

4. TRABALHO DE CAMPO

4.1 ANÁLISE QUALITATIVA

Esta seção apresenta a entrevista realizada (perguntas e respostas respetivas) com o Diretor de Marketing da RODI, nomeadamente ao Diogo Marques. Visou abordar mais em profundidade como é que a empresa tem desenvolvido medidas ao nível do bem-estar dos colaboradores. No final, apresenta-se a análise temática da entrevista (Saunders et al., 2019) (a apresentação dos temas principais e a sua sustentação com citações da entrevista).

Que medidas têm sido desenvolvidas no sentido de promover o bem-estar dos colaboradores?

“Seguro de vida, de saúde, subsídio de alimentação no limite máximo e em cartão para a pessoa não descontar em impostos sobre isso, parcerias com ginásios, gasolineiras, farmácias, outras empresas de serviços...”

Sente que os colaboradores usam esses benefícios adicionais?

“Sim, a questão da farmácia é muito utilizada, as gasolinas também. Contudo, não conseguimos medir ao certo. Sabemos também que o seguro de saúde é extensível ao agregado familiar... Também fazemos um magusto, celebramos o aniversário da empresa, arraial de verão, onde juntamos os colaboradores... há música, comida para todas as pessoas... Portanto são alguns momentos de convívio onde juntamos toda a equipa... Os colaboradores de chão de fábrica adoram estes convívios porque quando começou a pandemia eles começaram logo a perguntar se este ano não iria haver estes convívios.”

Sente que os colaboradores dão valor ao que a empresa faz por eles?

“Sim, sem dúvida. Nós temos sido um case study nacional que já extravasa a região de Aveiro na área da indústria, porque efetivamente nós não temos tido grandes dificuldades de recrutamento como outras empresas cá da região. Isso é um reflexo claro daquilo que são as políticas de Recursos Humanos da empresa... Temos na RODI vários casos de famílias inteiras que aqui trabalham, pais que começaram cá a trabalhar e depois vieram os filhos também.... A RODI acaba por ser muito importante ao nível do desenvolvimento social desta região.”

Acha conciliável unir o lucro ao bem-estar dos colaboradores?

“Sim, existe claramente essa noção de que uma equipa motivada, feliz e satisfeita produz mais, logo trará mais retorno para a empresa e todos são beneficiados. Existe também um prémio anual que é dividido por todos os colaboradores... é um prémio que já é pago talvez há 20-30 anos... normalmente como a empresa atinge sempre os seus resultados distribui parte deles pelos seus colaboradores. Só para terem uma noção o ano passado foram distribuídos 500.000€.”

Porquê o aumento do salário base para 800 euros?

“É uma prática comum da RODI pagar sempre acima do salário mínimo nacional, já em 2019 estávamos a pagar acima. No ano passado antes do governo anunciar o aumento, a RODI em setembro já tinha aumentado aos seus trabalhadores. A administração da empresa reconhece que os trabalhadores são fundamentais para os bons resultados que a empresa tem conseguido nos últimos anos.”

Quanto ao tema da semana de trabalho com quatro dias, acha que resultaria? Que impactos isso provocaria na produção?

“Eu acho que não, no caso da RODI isso não é aplicável no curto e no médio prazo. Até porque neste momento nós temos inclusive pessoas a fazer horas extra, pagas devidamente, para conseguir satisfazer todas as encomendas que temos tido desde o Covid-19, principalmente na área do ciclismo. Por isso, não creio que a redução para os quatro dias de trabalho semanais seja uma realidade nos próximos anos.”

Relativamente ao plano de sustentabilidade que desenvolveram, quem é que o implementa, como surgem as ideias, qual é que é o orçamento?

“Nunca tínhamos feito um relatório de sustentabilidade na RODI, mas como alguns clientes começaram a pedir informações nesse sentido, nós acabámos por o fazer.... Juntámos uma equipa com elementos do Marketing, Recursos Humanos e Higiene Ambiente e Segurança... relativamente ao orçamento, todos os departamentos trabalham com um orçamento anual e acabámos por juntar todos nós para trabalhar nesse sentido.”

Sente que no período Covid-19 os trabalhadores ficaram mais unidos ou isso causou impactos negativos na empresa?

“A covid-19 foi uma experiência interessante para nós. Primeiro veio a questão do medo e do alerta... O que acontece na RODI foi que tivemos alguns adiamentos de encomendas, pois 90% da produção é para exportação. Os casos da Alemanha e Itália que tiveram primeiro lock down que Portugal, fez com que algumas encomendas ficassem atrasadas e por incapacidade de stocks tivemos que parar a produção durante duas semanas. Mas como a empresa não queria prejudicar os trabalhadores, pois se estes entrassem em regime de layoff iriam ter quebras nos rendimentos, optámos por juntamente com eles decidir fechar em março duas semanas, e os trabalhadores gozaram antecipadamente as suas férias. Depois em agosto tiveram mais uma semana na

altura em que a fábrica fechou. Este esforço conjunto acabou por permitir à empresa passar a fase da Covid-19 de forma mais segura e no final do ano conseguir ter, na mesma, resultados positivos.”

Em relação à guerra na Ucrânia, há impactos evidentes para a RODI?

“Sim, já se estão a sentir impactos, principalmente ao nível dos preços das matérias-primas. Um dos componentes do aço é o níquel, que por sua vez provém da região leste, o que faz com que o preço do aço tenha vindo a subir exponencialmente. Na área dos lava-loiças o aço é um elemento fundamental, e por isso, como o preço da matéria-prima tem vindo a aumentar, os nossos próprios produtos refletem esse aumento. O objetivo é gerir isto com todos os nossos clientes...não é uma situação fácil. O receio agora é o que é que vem daqui para a frente...”

Numa perspetiva de longo prazo, que outras medidas para o bem-estar dos colaboradores poderiam ser aplicadas?

“Nós tentamos sempre privilegiar o bem-estar da equipa e encontrar formas para manter a equipa motivada. Neste momento, o que está previsto é manter as ações que temos implementadas, queremos muito fazer algumas atividades que possam juntar a equipa e as pessoas... Este é o passo seguinte, o que vem para além disto ainda não está definido.

Também esta questão da guerra na Ucrânia faz com que estejamos com medidas mais de curto prazo sem fazer muitos planos para o futuro, porque também não sabemos aquilo que nos espera.

Neste momento a empresa está a sofrer um grande alargamento, tanto ao nível fabril como de escritórios... portanto a empresa tem alguns investimentos em curso para continuar a crescer, a recrutar mais pessoas, criar mais postos de trabalho para a comunidade. O foco é acabar as obras para depois continuar a crescer ainda mais.

A RODI sempre foi caracterizada pelos fortes investimentos e por querer sempre fazer mais. A inovação e aposta na tecnologia de ponta para que a fábrica esteja cada vez mais alinhada com a indústria 4.0 são dois pilares fundamentais. A outra vertente é a aposta nas pessoas, porque são elas que fazem as empresas, e no final do dia o seu desempenho é que vai garantir o desempenho da empresa. Por isso, se o desempenho dos colaboradores for bom o da empresa também será.”

Como descreve a liderança na RODI? Autocrática, Paternalista ou Democrática?

“A RODI é uma empresa de base familiar, isso nota-se muito no dia-a-dia. Por exemplo, muitas vezes a chefia vai ao chão de fábrica cumprimentar as pessoas e tratam-se quase de igual para igual. Aqui eu encontro muito esse lado paternalista. Mas ao mesmo tempo todos podemos ser participativos nas decisões da empresa e por isso considero que a vertente democrática também acaba por estar presente.”

Com esta entrevista conclui-se que realmente os trabalhadores são uma premissa fundamental para o sucesso da RODI e, por isso, este torna-se um caso de estudo extremamente interessante para o tema em questão (ver a tabela 1 – análise temática da entrevista (Saunders et al., 2019) – onde foram identificados seis temas). Aquilo que falta perceber é se realmente na perspetiva dos trabalhadores a RODI é um bom sítio para trabalhar, que reconhece o empenho e promove todos os dias a motivação dos mesmos. Neste sentido, desenvolvemos um inquérito feito aos colaboradores da RODI onde abordámos algumas questões pertinentes relativamente às boas práticas da empresa.

Table 1 – Análise temática da entrevista

Tema	Sustentação do tema
Preocupação da RODI em relação ao bem-estar dos seus colaboradores	<i>"Seguro de vida, de saúde, subsídio de alimentação no limite máximo e em cartão para a pessoa não descontar em impostos sobre isso, parcerias com ginásios, gasolinhas, farmácias, outras empresas de serviços..."</i>
Conciliação do lucro ao bem-estar dos colaboradores	<i>"(...) existe claramente essa noção de que uma equipa motivada, feliz e satisfeita produz mais, logo trará mais retorno para a empresa. Existe também um prémio anual que é dividido por todos os colaboradores... é um prémio que já é pago talvez há 20-30 anos..."</i>
Semana de trabalho de 4 dias	<i>"(...) no caso da RODI isso não é aplicável no curto e no médio prazo. Até porque neste momento nós temos inclusive pessoas a fazer horas extra, pagas devidamente, para conseguir satisfazer todas as encomendas (...)"</i>
Plano de sustentabilidade (criadores, orçamento...)	<i>"(...) Juntámos uma equipa com elementos do Marketing, Recursos Humanos e Higiene Ambiente e Segurança... relativamente ao orçamento, todos os departamentos trabalham com um orçamento anual e acabámos por juntar todos nós para trabalhar nesse sentido."</i>
Covid-19	<i>"A covid-19 foi uma experiência interessante para nós (...) tivemos alguns adiamentos de encomendas, pois 90% da produção é para exportação (...) a empresa não queria prejudicar os trabalhadores, pois se estes entrassem em regime de layoff iriam ter quebras nos rendimentos, optámos por juntamente com eles decidir fechar em março 2 semanas."</i>
Guerra Rússia-Ucrânia	<i>"(...) já se estão a sentir impactos, principalmente ao nível dos preços das matérias-primas. Um dos componentes do aço é o níquel, que por sua vez provém da região leste, o que faz com que o preço do aço tenha vindo a subir exponencialmente. Na área dos lava-loiças o aço é um elemento fundamental (...)."</i>

4.2 ANÁLISE QUANTITATIVA

No sentido de perceber se a opinião dos colaboradores da RODI coincide com o que a empresa afirma, desenvolvemos um inquérito, no qual abordámos algumas questões pertinentes relativamente às boas práticas da empresa.

Para a realização da ficha técnica do nosso inquérito, sabe-se que o universo corresponde aos cerca de 300 colaboradores da empresa "RODI", enquanto a nossa amostra do mesmo é constituída por 43 respostas completas e anónimas. O período de resposta foi entre 30 de março e 11 de abril do presente ano, 2022. A divulgação do inquérito foi feita através da plataforma "Google Forms", obtendo 8 respostas dessa forma, e também através de forma física, neste caso em papel, onde se obtiveram as restantes 35 respostas.

De seguida, recorremos ao teste denominado de alfa de Cronbach onde se pode avaliar a consistência interna das escalas de Likert presentes no nosso inquérito. Com isto, consegue-se avaliar a confiabilidade de um questionário. O inquérito reportado aos colaboradores da RODI inclui quatro questões com escalas de Likert. Entende-se que a consistência interna de um inquérito é tanto maior quanto mais perto o alfa de Cronbach estiver do valor 1, e em geral os valores aceitáveis começam em 0,7. Assim, conseguimos inferir que a consistência interna é boa uma vez que o valor que nos deu foi 0,701.

**Estatísticas de
confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,701	4

“Que medida(s) acha que deveria(m) ser implementada(s) para aumentar a satisfação dos colaboradores?”; neste caso, a resposta era livre e algumas das respostas foram: 4 dias de trabalho semanais com 10h de trabalho diárias; prémios trimestrais; prémios de produtividade; mais diálogo e comunicação constante; atividades de cooperação e motivação; aumento salarial e salários mais justos em relação ao grau de escolaridade; ações de teambuilding; mais dias de férias do que aqueles estabelecidos por lei; entre outros.

Posto isto, é possível concluir que, como mencionado na entrevista ao Diretor de Marketing, Diogo Marques, pelo mesmo, a RODI pretende sempre recompensar os colaboradores com um salário mais elevado do que o salário mínimo estabelecido pelo Governo, no entanto, e tendo por base a pergunta “Numa escala de 1-5, o quão satisfeito está com o seu salário?”, as opiniões foram diversas, apesar da maioria estar satisfeita, ainda existe uma percentagem que confessa estar muito insatisfeita, e insatisfeita, correspondendo a 9,3%; e analisando em paralelo a questão “Sente que a RODI valoriza o seu trabalho, isto é, sente que é bem recompensado face ao trabalho que desempenha e o nível de escolaridade que tem?”, 79% concordam com a afirmação.

Posto isto, podemos concluir que, no geral os colaboradores da RODI estão satisfeitos com o seu salário, no entanto ainda existe uma percentagem que não, e é provável que pertença a pessoas com um grau de escolaridade mais elevado (mestrado e licenciatura), como foi mencionado na última questão: “aumento salarial e salários mais justos em relação ao grau de escolaridade”.

A maioria dos inquiridos considera que a liderança e cultura da RODI é paternalista, ou seja, os superiores tomam as decisões tendo em conta também a opinião dos colaboradores da organização, o que vai de encontro ao que Diogo Marques, Diretor de Marketing da RODI afirmou na entrevista. Este também afirma que apesar de ver a organização com uma cultura paternalista também sente que a vertente democrática está presente, e 16% dos sondados concordam.

Quanto ao tema de redução do horário para quatro dias semanais, os colaboradores demonstraram estar bastante recetivos, uma vez que, a grande maioria (72%) estariam dispostos a trabalhar mais 2 horas diárias em troca de mais um dia de folga semanal, e desses 72%, 94% afirmam que se sentiriam motivados e produtivos nessas 2 horas extras. Em contrapartida, o Diretor de Marketing da RODI, afirmou na entrevista realizada que essa alteração não seria aplicável para a RODI no curto e médio prazo, devido à quantidade de encomendas que a organização está a receber.

Em relação às temáticas da Covid-19 e da mais recente guerra entre a Rússia e a Ucrânia, não há muito que se possa concluir, uma vez que as opiniões dos sondados foram bastante diversas.

O teste do qui quadrado, também representado por X^2 permite-nos perceber se os valores observados na nossa tabela diferem significativamente do que esperaríamos se não existissem fatores que influenciassem o padrão desses valores. A fórmula seguinte representa o cálculo do teste de qui quadrado:

$$X^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Tendo em conta a seguinte questão do inquérito realizado aos colaboradores da RODI, **“Sente que a RODI valoriza o seu trabalho face ao nível de escolaridade que tem?”** O número de respostas foram as seguintes: 34 inquiridos responderam que “Sim” e 9 inquiridos responderam que “Não”.

Passando agora para o cálculo do grau de liberdade fazemos $2-1=1$, como o grau de liberdade é igual a 1 temos de aplicar a Correção de Yates.

Hipótese nula: não existe associação estatisticamente significativa entre o nível de escolaridade do colaborador e a valorização do seu trabalho pela RODI.

Hipótese alternativa: existe associação estatisticamente significativa entre o nível de escolaridade do colaborador e a valorização do seu trabalho pela RODI.

	O	E	(O-E)	O-E -0.5	(O-E -0.5) ²	(O-E -0.5) ² /E
SIM	34	21.5	12.5	12	144	6.7
NÃO	9	21.5	-12.5	12	144	6.7

O: valor observado

13,40

E: valor esperado

Podemos concluir que com o nosso valor calculado (13,4) estatística de teste, como é superior ao valor da tabela para um grau de liberdade e ao nível de significância de 0.1%, parece existir entre o nível de escolaridade do colaborador e a valorização do seu trabalho pela RODI uma associação estatisticamente significativa (com um grau de certeza de 99,9%). Ou seja, as variáveis não são independentes e confirmamos a hipótese alternativa.

Analizando outra questão do inquérito que se segue, **“Estaria disposto a trabalhar 10h por dia, contudo apenas 4 dias por semana, ficando por exemplo com a sexta-feira, o sábado e o domingo livres?”**. As respostas por parte dos inquiridos foram as seguintes: 31 inquiridos responderam que “Sim” e 12 inquiridos responderam que “Não”.

Passando agora para o cálculo do grau de liberdade fazemos $2-1=1$, como o grau de liberdade é igual a 1 temos de aplicar a Correção de Yates.

Hipótese nula: não existe associação estatisticamente significativa entre o colaborador estar disposto a trabalhar mais horas por dia (10h por dia) para poder ter mais dias livres na semana (sexta-feira, sábado e domingo livres).

Hipótese 1: existe associação estatisticamente significativa entre o colaborador estar disposto a trabalhar mais horas por dia (10h por dia) para poder ter mais dias livres na semana (sexta-feira, sábado e domingo livres).

	O	E	(O-E)	O-E -0.5	(O-E -0.5) ²	(O-E -0.5) ² /E
SIM	31	21.5	9.5	9	81	3.77
NÃO	12	21.5	-9.5	9	81	3.77

O: valor observado

7,54

E: valor esperado

Podemos concluir que com o nosso valor calculado (7,54) estatística de teste, como é superior ao valor da tabela para um grau de liberdade e ao nível de significância de 1%, parece existir uma associação entre a vontade de trabalhar mais horas por dia para se poder ter mais folgas na semana (com um grau de certeza de 99%). Ou seja, as variáveis não são independentes e confirmamos a hipótese alternativa.

Em certa medida, os nossos resultados vão de encontro à evidência empírica de que a redução de dias de trabalho em conjunto com a manutenção dos salários possuem uma influência positiva no bem-estar percebido dos trabalhadores (Voglino et al., 2022). Nossos resultados sugerem um efeito de compensação psicológica. Mais especificamente, existe associação entre a disposição para trabalhar mais horas por dia em troca de um dia a mais de folga, embora, nenhuma alteração significativa tenha sido feita no número total de horas trabalhadas.

5. CONCLUSÃO

O bem-estar dos colaboradores marca de forma determinante a perspetiva da empresa no mercado. Não basta parecer, no caso das empresas onde tantas pessoas e tantos processos estão envolvidos é fundamental que exista uma sincronia perfeita entre todos os elementos de forma que a empresa consiga evoluir e assim obter uma vantagem competitiva.

Pode-se mesmo afirmar que parte sempre do interior da organização, isto é, se a organização internamente for frágil, nunca irá transparecer algo de positivo para fora a longo prazo. Há ainda um longo caminho a percorrer e adicionalmente, as culturas dos diferentes países marcam de forma significativa o mesmo. Desta forma, é importante que o gestor se consiga adaptar sempre à cultura onde está inserido, para que também consiga adotar medidas que vão de encontro às pessoas em questão.

De empresa para empresa as medidas adotadas ao nível do marketing interno serão sempre diferentes, contudo, claramente a preocupação com estes temas tem vindo progressivamente a aumentar o que revela uma situação bastante positiva.

Neste trabalho analisámos o tema Marketing Interno muito relacionado com aquilo que é o bem-estar dos colaboradores e como tal utilizámos o caso de estudo RODI. Abordámos um conjunto de medidas que a empresa adota nesse nível, a forma como o tema dos quatro dias de trabalho semanais é visto em empresas como esta empresa portuguesa e até que ponto esta medida seria possível de se concretizar.

Ao aplicarmos um caso de estudo real consideramos que conseguimos encontrar a empresa certa que mostra que práticas assertivas de Marketing Interno são uma fonte essencial para aquilo que é o sucesso de uma empresa. Desta forma, estudámos em algum pormenor a empresa RODI relacionando-a com o tema, daí considerarmos que este trabalho acrescenta algum contributo ao tema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods*. 12th edition. McGraw-Hill/Irwin.
- Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor. *Journal of Business Ethics: JBE*, 128(3), 653–663.
- Dessen, M. C., & Paz, M. das G. T. da. (2010). Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(3), 549–556.
- Marin-Garcia, J. A., & Bonavia, T. (2021). Empowerment and Employee Well-Being: A Mediation Analysis Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(11). <https://doi.org/10.3390/ijerph18115822>
- Oliveira, F. E. M. de. (2007). *SPSS básico para análise de dados*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna.
- Ponting, S. S.-A. (2020). Organizational identity change: impacts on hotel leadership and employee wellbeing. *The Service Industries Journal*, 40(1-2), 6–26.
- Pradhan, R. K., & Hati, L. (2022). The Measurement of Employee Well-being: Development and Validation of a Scale. *Global Business Review*, 23(2), 385–407.

Sharma, P. K., & Kumra, R. (2022). Examining the mediating role of work engagement on the relationship between workplace mindfulness and organizational justice and its association with well-being. *South Asian Journal of Business Studies*, 11(2), 129–148.

Saunders, M.N.K., Lewis, P., Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*. 8th edition. Harlow, England: Pearson.

Sigursteinsdottir, H., & Karlsdottir, F. B. (2022). Does Social Support Matter in the Workplace? Social Support, Job Satisfaction, Bullying and Harassment in the Workplace during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8). <https://doi.org/10.3390/ijerph19084724>

Teetzen, F., Bürkner, P.-C., Gregersen, S., & Vincent-Höper, S. (2022). The Mediating Effects of Work Characteristics on the Relationship between Transformational Leadership and Employee Well-Being: A Meta-Analytic Investigation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5). <https://doi.org/10.3390/ijerph19053133>

Uribechebarria, U., Garmendia, A., & Elorza, U. (2021). Does employee participation matter? An empirical study on the effects of participation on well-being and organizational performance. *Central European Journal of Operations Research*, 29(4), 1397–1425.

Vidman, Å., & Strömberg, A. (2021). Leadership for a healthy work environment – a question about who, what and how. *Leadership in Health Services = Leadership Dans Les Services de Sante*, 34(1), 1–15.

Voglino, G., Savatteri, A., Gualano, M. R., Catozzi, D., Rousset, S., Boietti, E., Bert, F., & Siliquini, R. (2022). How the reduction of working hours could influence health outcomes: a systematic review of published studies. *BMJ Open*, 12(4), e051131.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. 5ª edição. Bookman Editora.