



**Instituto Superior de Economia e Gestão**

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

## **Mestrado em Marketing**

### **Dissertação**

# **MARKETING INTERNO E MOTIVAÇÃO: ESTUDO DE CASO NUMA PEQUENA OU MÉDIA EMPRESA**

**Aluna:**

**Joana Faria Guimarães**

**Orientação:**

**- Doutora Maria Eduarda Mariano Agostinho Soares**

**- Doutor João José Quelhas Mesquita Mota**

**Júri:**

**Presidente:**

**-Doutora Maria Margarida De Melo Coelho Duarte**

**Vogais:**

**-Doutor Luís Mota De Castro**

**- Doutora Maria Eduarda Mariano Agostinho Soares**

**- Doutor João José Quelhas Mesquita Mota**

**Setembro – 2012**

## **RESUMO**

O Marketing Interno, qualquer que seja a perspetiva adotada, parte do pressuposto de que o desempenho das empresas junto dos seus clientes pode melhorar se os seus funcionários forem encarados como podendo contribuir para esse desempenho. Essas contribuições, que podem ser diretas ou indiretas, podem ser fundamentais na criação de produtos e serviços diferenciados, com o conseqüente reflexo no resultado final entregue ao cliente e, nessa medida, no desempenho bem-sucedido das empresas.

Neste trabalho, e tendo por base uma PME, pretende-se avaliar alguns dos resultados das atividades internas desencadeadas no âmbito de um programa regular de marketing interno. Os dados foram recolhidos através de uma entrevista a um dos responsáveis e de questionários a todos os funcionários da empresa.

Os resultados revelaram: 1) Existe coerência entre a perspetiva de MI transmitida pela organização e a perspetiva dos colaboradores, estando ambas as partes convictas quanto à importância desta ferramenta para o bom funcionamento da organização; 2) A maioria dos colaboradores conhece e participa nas atividades de Marketing Interno, não deixando de existir um pequeno grupo de pessoas onde esta informação não está a chegar; 3) Os resultados revelaram ainda bons níveis de motivação na empresa e que existe uma correlação positiva entre a motivação e o conhecimento das atividades de MI e dos seus resultados.

**Palavras chave: Marketing Interno, Motivação, PME, Marketing**

## **Abstract**

Internal Marketing, no matter the adopted perspective, assumes that the performance of companies can be improved if their employees are seen as being able to contribute to this performance. These contributions can be direct or indirect, can be critical in creating differentiated products/services, with consequent reflection on the end result delivered to the client.

In this work, and based on a Small Organization, we intend to evaluate some of the results of activities within the scope of the IM program. Data was collected through an interview with one of the General managers as well as questionnaires to all employees.

Results revealed that 1) The perspective of IM that the organization wishes to transmit is in agreement with the perspective held by employees, and both parties agree on the importance that this tool has for their satisfaction and good functioning of the company; 2) A large majority of employees is aware of and participates in IM Marketing activities, although there's a small group where this information is not getting through; 3) Results also reveal good levels of motivation among employees and that there is a positive correlation between motivation and knowledge of IM activities and their results.

**Keywords- Internal Marketing, Motivation, Small Organizations, Marketing**

## **Agradecimentos**

A realização de um Mestrado numa instituição de ensino superior de prestígio, na qual conseguisse desenvolver as minhas capacidades e conhecimentos, melhorando significativamente o meu futuro a nível pessoal e profissional, foi sempre uma das minhas prioridades.

Desta forma e em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao ISEG e a todos os docentes e restantes colaboradores, com especial carinho aos meus orientadores, que sempre me apoiaram da melhor forma possível e ajudaram a dar este tão grande e importante passo.

Gostaria de agradecer à minha mãe que me proporcionou o acesso a este estabelecimento, bem como a minha nova vida em Lisboa e que sempre me motivou e encorajou a levar este desafio até ao fim, tendo sido um dos pilares mais importantes para mim ao longo deste percurso. À Focor, um grande agradecimento por todo o tempo, dedicação, disponibilidade e interesse.

Aos meus familiares, pais, irmãos, grandes amigos e equipa de trabalho um sincero e profundo obrigado por terem estado ao meu lado, mesmo nas minhas “grandes ausências”, por me terem dado apoio e me motivarem com carinho e alegria a levar este desafio que impus a mim própria.

Do fundo do meu coração um obrigado a todos que tornaram isto possível.

## Índice

<b>1-Introdução .....</b>	<b>8</b>
<b>2-Revisão Da Literatura .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1- Diferentes Perspectivas do Marketing interno e a sua Evolução.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.1 – A Implementação do Marketing Interno e os seus Instrumentos....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.2- A avaliação do Marketing Interno.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2- Síntese e Propósito da Pesquisa .....</b>	<b>17</b>
<b>3- Metodologia.....</b>	<b>18</b>
<b>3.1 – Metodologia Quantitativa e Qualitativa.....</b>	<b>18</b>
<b>3.1.1 – A Entrevista .....</b>	<b>19</b>
<b>3.1.2 – O Questionário .....</b>	<b>21</b>
<b>3.2 – Universo Estudado .....</b>	<b>23</b>
<b>3.2.1 – Caraterização da empresa .....</b>	<b>23</b>
<b>3.2.2 – Caracterização da Amostra .....</b>	<b>24</b>
<b>4- Resultados.....</b>	<b>25</b>
<b>4.1- Análise da Perspectiva Sobre o Marketing Interno .....</b>	<b>25</b>
<b>4.2 – Análise da Perspectiva sobre o Marketing Interno na .....</b>	<b>26</b>
<b>4.2.1- Modo como o Marketing Interno é Aplicado na Empresa .....</b>	<b>26</b>
<b>4.2.2 – Atividades de Marketing Interno na Empresa.....</b>	<b>27</b>
<b>4.3-Relação entre Marketing Interno e a Motivação da Empresa.....</b>	<b>28</b>
<b>4.3.1-Análise de Fatores de Motivação na Empresa.....</b>	<b>29</b>
<b>4.3.2- Análise de Correlações entre Variáveis .....</b>	<b>30</b>
<b>5- Conclusão .....</b>	<b>30</b>
<b>5.1 – Sumário dos Resultados .....</b>	<b>30</b>
<b>5.2- Recomendações à Focor .....</b>	<b>33</b>
<b>5.3- Limitações .....</b>	<b>35</b>

---

<b>5.4 – Sugestões para Pesquisas Futuras.....</b>	<b>35</b>
<b>6- Bibliografia .....</b>	<b>36</b>
<b>7 – Netgrafia .....</b>	<b>39</b>
<b>8- Anexo 1- Entrevista .....</b>	<b>40</b>
<b>9 – Anexo 2 - Questionário .....</b>	<b>43</b>
<b>10 – Anexo 3 – As tabelas .....</b>	<b>46</b>

## 1- Introdução

Várias empresas têm reconhecido que um dos fatores críticos para o seu sucesso reside nos elevados níveis de motivação dos seus funcionários, quer daqueles que lidam diretamente com os clientes quer dos que estão em atividades que, só indiretamente, afetam o seu desempenho juntos dos clientes. Na medida em que esses funcionários detêm know-how difícil de copiar, a sua atração e retenção torna-se igualmente um aspeto relevante para a criação e manutenção de vantagens competitivas.

É neste quadro que vários autores têm chamado à atenção para a importância dos programas de marketing interno. Remondes (2010) chega mesmo a defender que um plano de Marketing Interno é fundamental para o sucesso do Marketing Externo. Como se verá, na secção seguinte, há várias perspetivas sobre marketing interno. Para a American Marketing Association o Marketing Interno consiste basicamente no “Marketing to employees of an organization to ensure that they are effectively carrying out desired programs and policies”<sup>1</sup>.

Granero (2010) assume que o sucesso de uma empresa no mercado depende também dos colaboradores que estão afastados do processo de criação de estratégias de Marketing, podendo incluir departamentos de serviços, de pessoal, de produção e de finanças. Estes funcionários causam impacto direto e significativo nos relacionamentos com o consumidor, mas por norma não fazem parte da organização formal de marketing, nem estão dentro do departamento (Granero, 2010; Gronroos, 1994).

---

<sup>1</sup>Ver [http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=I](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=I)

A real mudança de cultura é a parte mais importante do processo de efetivamente se dirigir ao mercado, pois trabalhadores satisfeitos tendem a ‘produzir’ clientes mais satisfeitos (Granero, 2010).

Sobretudo nos últimos anos, com a emergência do relationship marketing, o marketing interno parece estar bastante associado à construção de uma orientação para o cliente não apenas junto dos funcionários de vendas e marketing mas também envolvendo outras áreas da empresa (Gronroos, 2010). Gronroos (1994), ao contrastar o marketing transacional com o marketing relacional, considera que na abordagem relacional o marketing interno tem uma importância substancial para o sucesso estratégico.<sup>2</sup> Também para Bansal et al (2001,p. 62) “If relationship building is indeed the focus, then no factor other than effective internal marketing could be more important to an organization from a strategic viewpoint”.

A realização deste estudo tem como objetivo compreender, através da análise de uma Pequena ou Média Empresa (PME), a importância do Marketing Interno (MI) e o grau de entendimento do mesmo por parte dos seus funcionários, bem como as atividades que o suportam. No caso particular das PME, Remondes (2010) defende que o MI pode contribuir para uma melhor atuação dessas empresas, pois, na sua base, está o aperfeiçoamento de relações entre recursos humanos que, em cada momento, devem apresentar elevados índices de motivação para que exista um envolvimento e um compromisso real com a organização.

---

<sup>2</sup> Já há vários manuais de texto onde se defende que as novas perspetivas do Marketing se centram na relação a longo prazo entre a empresa e os seus clientes e outros parceiros (e.g. Kotler & Keller apud Petrusco & Pop 2009).

No capítulo seguinte apresenta-se uma breve revisão de literatura, onde se referem as várias perspetivas do MI, e segue-se a exposição da metodologia adotada.

Após a análise dos dados, no capítulo 4, apresentam-se as principais conclusões do estudo.

## **2- Revisão Da Literatura**

Neste capítulo procura-se mostrar as diversas perspetivas do conceito de marketing interno, como pode ser praticado e avaliado dentro das organizações.

Na última secção faz-se uma síntese e apresenta-se o propósito do trabalho.

### **2.1 – Referência a Diferentes Perspectivas do Marketing Interno e a sua Evolução**

O Marketing Interno (MI) foi definido, por alguns autores, como a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários capazes de servir adequadamente os clientes (Kotler, 1998, p. 50). O MI, segundo este autor, deve mesmo preceder o Externo (Kotler, 1998, p. 50). De facto, parece existir uma relação direta entre o sucesso financeiro da empresa e práticas de MI assentes no pressuposto de que os trabalhadores são fundamentais para o sucesso da empresa (Bansal, Mendelson & Sharma, 2001).

Para estes autores, o lucro e o crescimento são estimulados, em primeiro lugar, pela fidelidade dos consumidores para com a empresa, sendo esta fidelidade o resultado direto da satisfação, fidelidade e produtividade dos empregados. Assim a satisfação dos empregados é importante, uma vez que cria valor e ajuda nas relações externas de Marketing praticado pela empresa, (Bansal et al, 2001).

Tendo por base Berry (1976), refere que o Marketing Interno surge nos anos 80 como resposta à necessidade de entregar serviços de qualidade de uma forma consistente.

Ainda de acordo, Rafiq & Amed (2000), ele foi definido por Berry (1981) como a visão dos “(...) colaboradores como clientes internos, os postos de trabalho como produtos que, orientados para os objetivos da organização, satisfazem as necessidades desses clientes”, estando, assim, subjacente que “(...) para ter clientes satisfeitos temos que ter colaboradores satisfeitos” (George, 1977). Atrair os melhores colaboradores, motivá-los e retê-los pode ser um fator diferenciador entre os diversos concorrentes (Rafiq & Amed, 2000).

Contudo, como notam Rafiq & Amed (2000) têm existido diferentes perspetivas sobre o MI e os autores encontram três grandes grupos pelo tipo de ênfase dada: motivação e satisfação dos funcionários, orientação para o cliente e estratégia de implementação de mudanças nas organizações.

**1- Motivação e Satisfação dos Colaboradores** – Nesta perspectiva, parte-se do princípio que são as pessoas que criam os produtos/serviços prestados aos clientes. Neste quadro, o facto de ter os colaboradores certos e motivados é de crucial importância. O que está aqui subjacente é que “para ter clientes satisfeitos temos que ter colaboradores satisfeitos”, (George,1977).

Assim, segundo (Kotler,1993 *apud* Carvalho, 2004) o Marketing Interno é um conjunto de ações de marketing dirigidas para o cliente interno da organização, motivando e treinando os empregados ou colaboradores que estão em contacto com o cliente diariamente. Estes, individualmente ou em grupo, devem estar aptos a proporcionar serviços adequados aos clientes da organização.

Para Peltier, Nill & Schibrowsky (2012), o MI, ao motivar os empregados ou colaboradores de uma empresa, pode também permitir incrementos na produtividade

interna da empresa. Apontam três fatores que contribuem para o sucesso do MI: pacote salarial, bom ambiente de trabalho e ferramentas que proporcionem um maior nível de conhecimento (formações, conferências, por exemplo) dos funcionários. Estes defendem também, que a estrutura da empresa deverá ser transparente.

Vários estudos e autores (Thomas, 1978; Gronross, 1984; Kotler 2000) sugeriram a criação de um quadro conceptual para o Marketing De Serviços conhecido por: “Triângulo dos Serviços”, com o objectivo de integrarem o Marketing Interno, Externo e o Relacional (Bellaouaied & Gam, 2011).

Fica assim compreensível que o Marketing com sucesso só pode ser implementado se a organização estiver envolvida não só com o Marketing externo como com o interno (Caruana & Calleya, 1998 apud Bellaouaied & Gam, 2011).

Segundo Paschoal & Tamayo (2003, p. 3-4), a motivação é considerada pela maioria dos autores, um processo psicológico estreitamente relacionado com o impulso ou com a tendência de realizar com persistência determinados comportamentos. Na atividade profissional, a motivação prenuncia-se pela orientação da pessoa para realizar com prontidão e precisão o seu trabalho, insistindo e aperfeiçoando a forma como o faz para atingir o esperado (Paschoal & Tamayo, 2003,p. 3-4).

**2 – Orientação para o Cliente** - A segunda perspetiva, segundo Rafiq & Amed (2000) assenta na noção de que a interação vendedor/cliente tem impacto na compra e na repetição da mesma (Gronroos, 1981 *apud* Rafiq & Amed, 2000). Esta interação pode ser uma oportunidade de marketing para a empresa, sendo que para que isso aconteça, é necessário “conseguir colaboradores orientados para o cliente”. Como o produto/serviço a ser entregue necessita de um staff interno de suporte, o Marketing Interno pode ser

ainda visto como uma forma de integrar as diferentes áreas vitais do serviço prestado ao cliente dentro de cada empresa (Gronroos, 1994). Tendo por base Gronroos (1985) apud Rafiq & Amed (2000) concordam que o contexto interno de uma empresa “pode ser positivamente influenciado e motivado para uma consciência voltada para o cliente, para o mercado e vendas, através de uma abordagem interna de marketing e aplicando as suas técnicas”. Este acrescentar de técnicas de marketing internas, aproxima a definição de (Berry & Gronroos *apud* Rafiq & Amed, 2000), uma vez que ambas focam a necessidade de motivar os colaboradores usando técnicas de marketing. Contudo, para Gronroos, o que se pretende através do MI é criar uma cultura orientada para o cliente.

**3 –Estratégia de Implementação da Mudança** – Ainda de acordo com a discussão de Rafiq & Amed (2000) sobre a evolução do conceito, o Marketing Interno passou a ser visto como um ferramenta para implementar mudanças nas organizações visando o alcance de objectivos estratégicos. Assim, Winter (1985) apud Rafiq & Amed, (2000, p.69) defende que, “ (...) alinhar a formação e a motivação dos colaboradores com os objetivos da empresa... é um processo pelo qual estes compreendem e reconhecem não só o valor do programa a implementar como entendem qual é o seu papel nele”. Esta forma de encarar o Marketing Interno eleva-o à categoria de mecanismo de integração inter funcional dentro das organizações. Assim, (George,1990) afirma que o Marketing Interno é uma filosofia para gerir os Recursos Humanos, pois é como um processo holístico de integração de múltiplas funções. Esta visão é reforçada por (Glassman & McAfee,1992),que enfatizam o papel do Marketing Interno na integração do Marketing e das funções dos colaboradores ao tornar o pessoal numa fonte para a função do próprio Marketing. Estes conceitos levam a que o Marketing Interno seja encarado como uma ferramenta genérica de implementação de qualquer estratégia organizacional

a nível interno ou externo, reduzindo assim o isolamento entre sectores (Martin, 1992 apud Rafiq & Ahmed), fricções inter funcionais e resistência à mudança, alargando, desta forma, a aplicabilidade do Marketing Interno a qualquer tipo de organizações, que não somente a serviços (Darling & Taylor, 1989; Rafiq & Ahmed, 1993).

A mesma perspetiva já tinha sido defendida por Rafiq & Ahmed (1993). Para eles o MI pode ser um “(...) esforço planeado para ultrapassar a resistência das organizações à mudança, alinhando, motivando e integrando os colaboradores na implementação efetiva das estratégias corporativas e funcionais das empresas”. Esta situação implica que cada estratégia de mudança deva utilizar o Marketing Interno para ultrapassar a inércia e motivar os colaboradores para os objectivos desejados.

Também de acordo Bekin (1995) apud Carvalho (2004), defende que o Marketing Interno facilita ainda trocas internas a realizar, estabelecendo pontes e construindo relacionamentos à medida que se partilham objetivos. Isto implica um trabalho de equipa, num contexto marcado pela cooperação e pela integração dos vários sectores da empresa. Com a mesma opinião, (Ahmed & Rafiq, 2000) defendem que “O Marketing Interno é o esforço planificado para motivar os empregados através de técnicas de marketing para implementar e integrar estratégias empresariais de orientação ao cliente”. (Kotler,2003, p. 57) defende mesmo que “Jamais se terá bom relacionamento com os clientes sem bom relacionamento com os empregados”.

Remondes (2010) enfatiza a importância do MI, defendendo que se uma empresa se descuidar, relativamente ao Marketing Interno, poderá não conseguir rentabilizar os efeitos das técnicas de marketing utilizadas junto dos clientes externos.

### **2.1.1 – A implementação Do Marketing Interno e a sua Avaliação**

De acordo com Gronroos (1995) apud Carvalho (2004), a implementação do Marketing Interno, deve começar sempre pelo topo da pirâmide, ou seja, pela posição hierárquica mais elevada, continuando o processo no sentido descendente. No que diz respeito aos cargos de direção, há que ter a sensibilidade de observar e examinar as condições internas, que são de extrema e decisiva importância, uma vez que encaminham a cultura organizacional e ajudam nas tomadas de decisão relativamente ao desenvolvimento e implementação do Marketing Interno. Assim, é necessário ter em consideração os seguintes pontos: (1) compromisso, informação, conhecimento e apoio dos altos executivos da empresa; (2) direção da empresa; (3) avaliação dos pontos fracos, fortes da estrutura organizacional da empresa (Carvalho, 2004).

Os instrumentos utilizados no Marketing Interno, são os mesmos utilizados pelo Marketing Externo, sendo divididos em dois níveis: (1) diagnóstico, que consiste numa avaliação do ambiente interno do ponto de vista da cultura organizacional existente e do perfil dos funcionários - pois é muito importante perceber quais são os pontos fortes e fracos e quais as oportunidades e ameaças ao desempenho da empresa; (2) programa de ação, no qual se pode identificar três tipos de níveis de intervenção interna (primeiro segundo e terceiro níveis) com um programa de ação específico para cada um. Mais especificamente e em primeiro lugar, um Marketing Interno de 1º nível, que se consubstancia numa consciência estratégica voltada para o atendimento ao cliente como prioridade para a conquista do mercado. Isto requer disseminar a noção de Marketing em todos os sectores, a ideia do funcionário como cliente, a necessidade do seu envolvimento e a integração em todos os sectores e o trabalho de equipa. Depois da definição da cultura, há a necessidade de integração dos valores dessa cultura no

quotidiano da organização, o que, na prática define o Marketing Interno de 2º nível (Carvalho ,2004). Em último lugar, surge o Marketing Interno de 3º nível, na altura em que a empresa já incorporou a cultura, contudo, em função do seu crescimento, mostra-se necessário realizar a sua expansão, introduzindo novos bens e serviços para os funcionários, paralelamente a atividades e campanhas de Marketing (Carvalho,2004).

No que diz respeito aos instrumentos do Marketing Interno, os mais importantes são o material promocional, as pesquisas de satisfação, os jornais internos, as atividades festivas e a internet e intranet, sendo estas duas últimas consideradas uma das ferramentas mais eficazes, (Bohnenberger & Pinheiro, 2002).

### **2.1.2- A Avaliação do Marketing Interno**

De acordo com Carvalho (2004), a avaliação deve ser feita através de reuniões entre funcionários intra e extra sector, de maneira a que se consiga esclarecer e resolver problemas que possam aparecer a partir da prática do Marketing Interno. A técnica do espelho é sugerida pelo autor nesta avaliação, consistindo na “fotografia” da empresa antes, durante e após a aplicação do programa de marketing, de forma a que se consiga perceber como a implementação, está a decorrer durante todo o processo e como estão a ser assimilados os valores que se pretendem transmitir Carvalho (2004).

Mais especificamente, cada departamento deve identificar os seus clientes internos e segmentá-los, devendo acompanhar esses clientes na busca de um feedback em relação ao serviço que está a ser prestado, identificando aspetos mais relevantes do relacionamento e do serviço, de acordo com a perceção do cliente, Carvalho (2004).

Segundo Hooley, Sanders, Piersy & Nicolaud (2008), uma das formas de medir o impacto de um programa de Marketing Interno no cliente externo é a análise das taxas

de reclamações assim como as classificações que os nossos clientes nos deram pelos serviços prestados (avaliação externa). A isto pode-se ainda acrescentar a evolução das vendas.

## **2.2 – Síntese e Propósito da Pesquisa**

O Marketing Interno tem sido visto de diversas formas e praticado para diferentes finalidades: motivação e satisfação dos colaboradores; orientação para o cliente; e/ou estratégia de implementação da mudança. Em todas elas parece assumir-se que colaboradores satisfeitos e motivados tendem a ser leais à empresa, contribuem para melhorias na produtividade, satisfação e retenção dos clientes (Abston & Dabholkar, 2007).

Este trabalho tem como objetivo estudar a importância e impacto que o Marketing interno tem numa PME e nos respetivos trabalhadores no que diz respeito à motivação.

A preocupação em prestar um serviço de excelência ao cliente externo pressupõe a mesma “filosofia” para o cliente interno, pois este é central na criação e entrega de valor.

Tendo em consideração todo o acervo de literatura acima explanada, optou-se pela delimitação do seguinte problema de investigação: “*Como e em que medida o*

*Marketing Interno tem sido relevante para a Focor?*”

Para dar continuidade a esta dissertação torna-se fulcral definir os objectivos que serviram como fio condutor à conclusão desta pesquisa, tais como:

1) Em que medida a perspectiva de MI pretendida pela direção da empresa é consistente com a dos funcionários; Para tal, realizar-se-á um estudo, começando por realizar uma entrevista e posteriormente um questionário, no qual se consiga aceder a informação

que permita compreender se os colaboradores ou trabalhadores desta empresa sabem o que é Marketing Interno e como este é operacionalizado.

2) Conhecer e compreender quais são as práticas de marketing utilizadas. Pretende-se saber quais são as ferramentas utilizadas pela empresa, se estas são reconhecidas pelos colaboradores e utilizadas pelos mesmos.

3) Analisar se as práticas de MI estão associadas a fatores de motivação. Pretende-se perceber se na realidade as práticas de MI alteram o grau de satisfação dos colaboradores, alterando positivamente o seu dia-a-dia profissional.

### **3- Metodologia**

Depois de delinear e enunciar o problema de investigação e os objetivos, torna-se fulcral definir qual a metodologia a utilizar e operacionaliza-la através da criação de um guião para uma entrevista, realização de um questionário, definição da amostra e recolha e tratamento dos dados conseguidos.

#### **3.1 – Metodologia Quantitativa e Qualitativa**

A metodologia utilizada foi uma metodologia Mista, mais precisamente uma pesquisa conclusiva do tipo descritiva quantitativa e qualitativa direta que decorreu em dois momentos diferenciados: uma entrevista isolada a uma responsável pelos Recursos Humanos / Marketing Interno da empresa e um inquérito dirigido à totalidade dos funcionários da mesma empresa com objectivos diferenciados, como se poderá ver de seguida.

Um questionário é o elemento principal para o levantamento de dados por amostragem, (Gunther, Harmut,2003).Segundo Yaremko,Harari, Harrison &Lynn (1986,p.186), um questionário é definido por “um conjunto de perguntas sobre um determinado tópico

que não testa a habilidade do respondente, mas mede a sua opinião, interesses, aspetos da personalidade e informação biográfica”.

A entrevista é uma técnica de coleta de dados que é utilizada para a captação de dados subjetivos, existindo diversos tipos: entrevista projetiva, focus grupo, historia de vida, entrevista semi-estruturada e entrevista estruturada, (Boni & Quaresma, 2005) encaixando-se esta última no estudo em causa.

### 3.1.1 – A Entrevista

Depois de realizada a revisão bibliográfica concluiu-se que o Marketing Interno pode ter várias perspetivas e portanto pode ser praticado para diversos fins, tais como:

- Motivação e satisfação dos colaboradores – Berry (1981) defende que o Marketing Interno consiste em “(...) *ver os colaboradores como clientes internos, os postos de trabalho como produtos que, orientados para os objetivos da organização, satisfazem as necessidades desses clientes*”.

- Orientação para o cliente – Gronroos (1981) *apud* Rafiq & Amed, (2000) reconhecem que não só a interação comprador/cliente tem impacto na compra e repetição da mesma, mas também esta interação pode ser uma oportunidade de marketing para a empresa. Para que isso aconteça são necessários colaboradores orientados para vendas.

- Estratégia da implementação da mudança – (Winter, 1985 *apud* Rafiq & Amed, 2000, 69) afirma que o Marketing Interno permite “(...) *alinhar a formação e motivação dos colaboradores com os objetivos da empresa*” sendo (...) *o processo pelo qual estes compreendem e reconhecem não só o valor do programa a implementar como entendem qual o seu papel nele*”. Esta forma de encarar o Marketing Interno eleva-o á categoria de mecanismo de integração inter funcional dentro das organizações.

Perante estas 3 perspetivas percebe-se que se torna fulcral descobrir em qual delas se insere a Focor, para que a realização posterior do questionário se foque no essencial e na linhagem seguida pela empresa. Para isso decidiu-se realizar uma entrevista à responsável dos Recursos Humanos / Marketing Interno para que se conseguisse perceber o que é o Marketing Interno para esta empresa, ou seja, em qual das fases esta se encaixa, como este é praticado e quais os resultados do mesmo.

Foi construído um guião, primariamente, com um conjunto de 15 perguntas (Anexo1) com o objetivo de compreender a forma de atuar da Focor relativamente ao Marketing Interno. A entrevista feita à responsável, referida anteriormente, no mês de Junho de 2012, com a duração de 1 hora, todas as respostas foram escritas em papel e passadas posteriormente para computador.

Após a realização da mesma, foi concluído que esta empresa se insere na primeira perspetiva, a da motivação e satisfação dos colaboradores, nunca deixando de referir a importância do cliente externo, pois a responsável defende o Marketing Interno como *“Motivar os colaboradores para que cada um entenda como contribui para melhorar o serviço final entregue, aproximando o cliente externo de todos os setores da empresa, fazendo com essa forma de cuidar se estenda a todas as relações cliente/fornecedor internas”*. Esta responsável considera o Marketing Interno importante pois, *“A minha opinião coincide com a da empresa. Numa altura em que as batalhas se ganham pela rapidez na resposta e atenção ao mínimo detalhe, ou seja, que temos de cuidar do cliente externo de uma forma que só nos podemos fazer, continuar a ter o cliente distante da maioria dos sectores não fazia sentido. As pessoas são o bem mais precioso das empresas pois não se copiam e podem dar um “toque” único ao valor entregue ao cliente externo. Assim o caminho a seguir, tendo como foco o valor final pretendido,*

*cuidar da mesma forma internamente, criando essa proximidade em que cada colaborador vê o seguinte no processo como o cliente final, melhorando os resultados externos e internos”.*

Com esta entrevista percebe-se ainda que a empresa utiliza diversas ferramentas de apoio ao Marketing Interno, tais como a *news letter*, sugestões de novas apostas e novas ideias, divulgação de todos os projetos em curso e resultados da empresa, reuniões de análise e discussão de novas ideias. É assumido ainda por parte desta responsável que o Marketing Interno tem contribuído para a motivação dos colaboradores, uma vez que a resposta aos desafios propostos é bastante positiva, afirmando ainda que a empresa vê o empregado como o principal cliente da mesma.

### **3.1.2 – O Questionário**

Após a realização da entrevista conclui-se que o questionário se deveria basear essencialmente na perceção dos empregados acerca do Marketing Interno praticado pela empresa e na motivação destes. No questionário utilizou-se uma técnica de amostragem probabilística, visto ser apenas os colaboradores de uma PME específica e já determinada em estudo.

A realização da entrevista permitiu revelar que esta empresa vê o Marketing Interno como uma forma de tratar o colaborador como o principal cliente da empresa, nunca deixando de referir a importância do cliente-externo, pois perante a concorrência existente estes (os colaboradores) são os únicos que podem acrescentar valor único ao serviço final. O inquérito (anexo 2) foi dividido em 4 partes, trabalhando cada parte em função do que se conclui na entrevista. A primeira e segunda parte aborda o tema de Marketing Interno, onde o objetivo foi perceber se o colaborador sabe o que é na realidade o Marketing Interno, se recebeu a mensagem do que é de facto o Marketing

Interno para a empresa, se tem consciência das ações desenvolvidas pela empresa, se participam nelas, se estas alteram o nível do serviço final, se os clientes costumam avaliar a empresa e quais as ações que gostariam que fossem realizadas na mesma.

Nesta parte do questionário trabalhamos apenas uma das vertentes de Marketing Interno, sendo esta a defendida pela empresa em causa e abordada na revisão bibliográfica como a primeira fase do Marketing Interno “Fase da motivação e satisfação dos colaboradores”.

Na terceira parte do questionário optou-se por avaliar os diversos fatores relacionados com o ambiente de trabalho, apoiando-se num estudo traduzido acerca da motivação no trabalho, realizado por (Furnham, Eracleous & Chamorro-Premuzic ,2008), no qual se abordam variáveis como: remuneração, ambiente de trabalho, vida profissional/pessoal, responsabilidades, objetivos, condições de trabalho, oportunidades, perspetivas, reconhecimento e comunicação.

A quarta e última parte do questionário procurou conseguir dados demográficos acerca do inquirido, tais como: idade, sexo, estado civil, número de filhos, habilitações, faixa salarial, número de anos em que trabalha na empresa e nível hierárquico.

Antes de disponibilizar o inquérito à amostra, foi realizado um pré-teste a um pequeno grupo de 3 elementos de diferentes níveis hierárquicos (colaborador de armazém, administrativa e responsável pelos recursos humanos) com a finalidade de compreender se: todas as questões estão devidamente estruturadas, se existia alguma questão que deveria ser incluída ou retirada, para evitar erros que poderiam afetar a pesquisa.

Conclui-se que todos os inquiridos consideram o questionário bem estruturado e com um português compreensível, com a exceção de 1 inquirido que referiu que as 2

primeiras perguntas, acerca do Marketing Interno estavam um pouco confusas, e deixou também, a sugestão de dividir o grupo de Marketing Interno em dois: 1- O Marketing Interno na globalidade; 2- O Marketing Interno e a empresa em causa. Depois de analisadas as sugestões em causa decidiu-se alterar o inquérito no sentido sugerido. Após realizar-se as mudanças necessárias ao inquérito, para o sucesso deste estudo, foram impressos 32 questionários em formato de papel e em folhas de tamanho A4, tendo-se pedido auxílio a um membro dos recursos humanos na entrega e distribuição dos mesmos. Passado 5 dias da entrega foram recebidos pela responsável dos RH /MI e enviados por correio expresso e com aviso de receção. Este questionário realizado no mês de Julho de 2012.

### **3.2 – Universo Estudado**

#### **3.2.1- Caracterização da Empresa**

A Focor foi fundada em 1962 pelo seu atual presidente, Vasco Cerqueira, localiza-se no Porto e insere-se na designação de PME<sup>1</sup>. Começou por dedicar-se ao comércio de corantes para Indústria Têxtil, num pequeno espaço (uma garagem) e com apenas três colaboradores. Ao longo do tempo, a Focor, foi estendendo a sua atividade, na área dos produtos Químicos, a outras indústrias. Atualmente conta com 32 trabalhadores e atua como agente, importador e distribuidor de importantes marcas no mundo da Química. Na área dos produtos químicos, atua no sector têxtil (corantes, produtos auxiliares para encolagem, preparação, tinturaria, estamparia, acabamentos e suporte técnico), dos plásticos (pigmentos, corantes em pó e em granulado, estabilizantes, lubrificantes,

---

<sup>1</sup> [http://www.eicpme.iapmei.pt/eicpme\\_faq\\_02.php?tema=7](http://www.eicpme.iapmei.pt/eicpme_faq_02.php?tema=7)

modificadores de impacto, auxiliares de processamento e suporte técnico) e dos químicos industriais (tintas, farmacêuticas, têxtil, papel, cerâmica).

O lema desta empresa é “Criar, Crescer e Consolidar”, ou seja, pretende a criação de novas linhas de negócios, crescimento sustentado e consolidação da presença em novos mercados. Os pilares fundamentais desta empresa são: o cliente, os recursos humanos e a solidez financeira.

### **3.2.2 – Caracterização da Amostra**

A amostra recolhida para este estudo incluiu todos os trabalhadores da empresa (32), dos quais 14 são do género feminino (43,7%) e 18 do género masculino (56,3%). Em termos de idade, 6 indivíduos têm idades compreendidas entre os 26-35 anos (18,8%), 7 entre os 36-45 anos (21,9%), 12 entre os 46-55 anos (37,5%) e 7 entre os 56 e os 65 anos (21,9%).

No que diz respeito ao estado civil, 2 dos colaboradores são solteiros (6,3%), 20 casados (62,5%), 7 divorciados (21,9%), 2 viúvos (6,3%) e 1 colaborador respondeu à questão (3,1%). Verifica-se ainda que: 3 colaboradores têm 1 filho (9,4%), 13 têm 2 filhos (40,6%), 15 têm 3 filhos (46,9%), e 1 tem 4 ou mais filhos (3,1%).

No referente à escolaridade verifica-se que 13 colaboradores apenas têm o ensino secundário (40,6%), 11 têm uma licenciatura (34,4%), 3 não têm qualquer tipo de escolaridade (9,45%), 2 têm o ensino básico (6,3%), 2 um curso de especialização (6,3%) e 1 um bacharelato (3,1%).

A maioria dos colaboradores (20) recebe mensalmente entre 500-999 Euros brutos (62,5%), 4 recebe entre 1000 e 1499 Euros (12,5%), 4 entre 1500 – 1999 Euros (12,5%), 2 entre 2000 e 2499 Euros (6,3%) e 2 mais de 3000 Euros mensais (6,3%).

Diante de todo este grupo de pessoas, verifica-se que 18 indivíduos, mais de metade da amostra, está à mais de 15 anos nesta empresa (56,3%), 5 tem entre os 6-10 anos de casa (15,6%), 4 têm entre os 1-5 anos (12,5%), 3 tem entre os 11-15 anos (9,4%) e 2 estão à menos de um ano na empresa (6,3%).

Para concluir, mais de metade da amostra (17 indivíduos) ocupa cargos intermédios (administrativos, analistas, secretárias e gestores) (53,1%), 7 são colaboradores de armazém (21,9%), 3 ocupam os cargos de chefias intermédias (laboratório, armazém, créditos e contabilidade) (9,4%) e 2 colaboradores são administradores (6,3%).

## **4- Resultados**

Para realizar análise resultados foi utilizado Statistical Package for the Social Scienses (SPSS). A análise será efectuada seguindo a ordem das questões de investigação. Todas as tabelas referidas neste ponto constam do (Anexo 3).

### **4.1- Análise da perspetiva geral sobre Marketing Interno**

Na primeira fase do questionário foi pedido aos inquiridos que indicassem o seu grau de concordância sobre duas perspetivas de Marketing Interno – 1.Motivação dos colaboradores e 2.Orientação para os clientes externos, bem como se consideravam que o Marketing Interno era importante. A média e desvio padrão das respostas, que pode ser consultados na Tabela 1. Verifica-se que tanto a média da perspetiva 1 (4,31) como a média da perspetiva 2 (4,59) estão bastante acima, do ponto médio teórico de 3,5 (foi

utilizada uma escala de Likert de 6 pontos). A análise de amostras emparelhadas (paired samples t-test) revelou que não existem diferenças significativas entre estas duas perspetivas ( $p=0.222$ ). Este resultado está coerente com o referido na entrevista, em que se dá ênfase à perspetiva da motivação dos trabalhadores, mas não deixando de ser referido também a questão do cliente externo. Os colaboradores também concordam fortemente que o Marketing Interno é importante, tendo esta questão registado uma média de 5,13 (numa escala de 1 a 6).

Foi feito um teste ANOVA para ver se se registavam diferenças significativas nestas três questões em sub-grupos da amostra (género, idade, estado civil, número de filhos, habilitações literárias, salário mensal, antiguidade na empresa e nível hierárquico), mas não foram detetadas quaisquer diferenças significativas.

## **4.2 Análise da perspetiva sobre Marketing Interno na empresa**

Este ponto da análise inclui a perspetiva sobre o modo como o Marketing Interno é aplicado na empresa (6 itens, decorrentes de dados referidos na entrevista), as atividades de que os colaboradores têm conhecimento (6 atividades resultantes dos dados referidos na entrevista), a participação dos trabalhadores no programa ideias (também identificado na entrevista como uma ferramenta do Marketing Interno), e as actividades que os colaboradores gostariam de ver implementadas.

### **4.2.1. Modo como o Marketing Interno é aplicado na empresa**

Numa primeira fase, procedeu-se à análise fatorial dos 6 itens relativos à perspetiva sobre o modo como o Marketing interno é aplicado na empresa (Tabela 2). A análise revelou a existência de 3 fatores, que explicam 77,5% da variância. Tendo em conta o conteúdo dos 2 itens incluídos em cada fator, optou-se pelas designações “Resultados

das atividades de Motivação” para o fator 1, “Necessidade de Melhoria” para o fator 2 e “Orientação para a imagem” para o fator 3. A análise de fiabilidade revelou um *Alfa de Cronbach* de .879 para o fator 1, de .613 para o fator 2, e de .436 para o fator 3. Assim, considerou-se que os fatores 2 e 3 tinham uma fiabilidade muito baixa e foram excluídos de análises posteriores (Maroco e Marques, 2006). Através do cálculo da média dos dois itens incluídos no fator 1, construiu-se o resultado para cada inquirido neste fator. Na amostra total, verifica-se uma média de 4,42, bastante acima do ponto médio teórico de 3,5. Assim, considera-se que em média os inquiridos consideram que as atividades de Marketing Interno são importantes para a motivação dos trabalhadores. Foi efetuado um teste ANOVA para verificar se existiam diferenças em sub-grupos da amostra, mas não foram encontradas quaisquer diferenças significativas.

#### **4.2.2. Atividades de Marketing Interno na empresa**

Em relação às 6 atividades de Marketing Interno realizadas pela empresa, na amostra total verifica-se que os empregados em média apenas têm conhecimento de cerca de metade (média=3,28). Verifica-se que aquela de que mais trabalhadores têm conhecimento é a discussão de novas ideias (78,1%), seguida das reuniões periódicas (65,6%), da divulgação de resultados (62,5%), da newsletter (59,4%), e da divulgação de projetos internos (46,9%). O painel de bordo apenas é do conhecimento de 6,3% dos inquiridos. A Análise ANOVA revelou que existem diferenças significativas no número de atividades conhecidas por nível hierárquico. Verifica-se que os administradores são os que têm em média conhecimento de mais atividades (média=5,0), seguidos das chefias intermédias (média=4,3). Os diretores são os que têm em média conhecimento de menos atividades (média=2,0), seguidos dos colaboradores de armazém (média=2,7).

No que diz respeito ao número de vezes que os trabalhadores já participaram no programa ideias, verifica-se a maioria dos inquiridos já participou de 1 a 5 vezes (68,8%), havendo apenas 2 inquiridos (6,3%) que nunca participaram. A análise ANOVA revela diferenças significativas nesta questão em subgrupos da amostra, relativos a salário mensal e nível hierárquico. O grupo de maior salário mensal (>3000Euros) e o grupo de salário entre 1000-1499 Euros são os que registam maiores médias de participação, sendo o grupo de 2000-2999 Euros o que regista menor média de participação. Em termos de nível hierárquico são os administradores e os quadros intermédios que registam as médias mais elevadas, e os diretores a média menos elevada.

Quanto às atividades que os empregados gostavam de ver implementadas, a maioria refere “eventos mensais” (78%), seguidos de “mais desporto” (53,1%), “mais convívio” (50,0%), “mais formação” (31,3%), e “outra” (6,3%). Um, dos 2 indivíduos que referiram “outra” especificou ser importante existir uma maior interação entre os diversos departamentos que necessitam de trabalhar em conjunto, para um resultado final mais positivo e para que se tenha noção da tarefa que é desempenhada por cada um, sendo que o outro colaborador acabou por não especificar nada.

### **4.3. Relação entre Marketing Interno e motivação na empresa**

Para analisar a relação entre Marketing Interno e a motivação dos colaboradores da empresa, realizou-se num primeiro passo uma análise fatorial aos itens dos questionário de motivação, a fim de identificar os principais fatores de motivação na empresa. Seguidamente, procedeu-se à análise de correlações entre os fatores de motivação identificados e as variáveis de Marketing Interno em estudo.

### 4.3.1. Análise de fatores de motivação na empresa

Dos 42 itens do questionário de motivação, 7 foram excluídos na primeira análise fatorial realizada por terem loadings inferiores a 3,5. Na segunda análise fatorial (Tabela 3), verificou-se a existência de três fatores que explicam 45,6% da variância. O conteúdo dos 16 itens incluídos no fator 1 levou à designação “Ambiente de trabalho humano”; o conteúdo dos 11 itens incluídos no fator 2 levou à designação “Remuneração e interesse pela tarefa”; O conteúdo dos 8 itens incluídos no fator 3 levou à designação “Conveniência atual e futura”.

A análise de fiabilidade revelou um *Alfa de Cronbach* de 0,897 para o primeiro fator, 0,840 para o segundo fator e 0,784 para o terceiro fator. Podendo ser considerados como aceitáveis, os três fatores foram retidos para análises posteriores. Procedeu-se então ao cálculo do resultado de cada inquirido nos fatores, somando as perguntas incluídas em cada fator e dividindo pelo número de perguntas do fator.

Na amostra total verifica-se uma média de 4,57 para o primeiro fator, 4,08 para o segundo fator e 3,64 para o terceiro. Sendo as médias dos dois primeiros fatores bastante superiores ao ponto médio teórico de 3,5, podemos considerar que existem elevados níveis de motivação nestes fatores.

A análise ANOVA revelou diferenças significativas no fator “Remuneração e interesse pela tarefa” a nível da idade, tendo o grupo mais jovem (26-35 anos) uma média (2,76) significativamente inferior à dos restantes grupos.

Verificaram-se também uma diferença significativa no fator “Conveniência atual e futura” a nível: 1) do género, tendo os homens uma média (3,82) superior à das mulheres (3,27); 2) do número de filhos, sendo a média do grupo com 1 filho (2,08)

significativamente inferior à dos restantes grupos; 3) do salário mensal, sendo a média dos dois grupos salariais mais baixos (3,66 e 2,47) significativamente inferior à dos restantes grupos.

#### **4.3.2. Análise das Correlações entre Variáveis**

A Análise de correlações revela que os fatores de motivação “Ambiente de Trabalho Humano” e “Remuneração e interesse pela tarefa” apresentam uma correlação positiva significativa com a variável de Marketing Interno “Resultados das Atividades de Motivação”. Assim, os empregados que têm uma maior perceção que o Marketing Interno desenvolve atividades de motivação também se sentem mais satisfeitos com o fato de terem um ambiente de trabalho humano, bem como com aspetos remuneratórios e de interesse da tarefa.

Por outro lado, os fatores de motivação “Remuneração e Interesse pela Tarefa” e “Conveniência atual e futura” apresentam uma correlação positiva significativa com o “número de atividades de Marketing Interno de que tem conhecimento”. Desta forma, verifica-se que uma maior divulgação das atividades de Marketing interno está associada a maiores níveis de motivação nestes dois fatores.

## **5- Conclusão**

### **5.1- Sumário dos Resultados**

Segundo Rafiq e Amed (2000) no Marketing Interno existem três fases: 1- Motivação e satisfação dos colaboradores; 2- Orientação para o cliente; 3- Estratégia e implementação da mudança, inserindo-se a FOCOR na primeira, fase a da motivação, nunca deixando de referir a importância do cliente-externo.

A Motivação é considerada pela maioria dos autores, segundo Paschoal & Tamayo (2003) um processo psicológico estreitamente relacionado com o impulso ou com a tendência de realizar com persistência determinados comportamentos. No trabalho a motivação prenuncia-se pela orientação do empregado para realizar com prontidão e precisão o seu trabalho insistindo e aperfeiçoando a forma como o faz para atingir o esperado (Paschoal & Tamayo, 2003).

Após uma vasta pesquisa, relacionados com o tema em questão foi realizado uma entrevista a um dos responsáveis de RH/MI da empresa que serviu como apoio à posterior construção do questionário que se dividiu em 4 partes e fora apoiado num estudo realizado por (Furnham, Eracleous & Chamorro-Premuzic, 2008).

Seguindo este fio condutor e de acordo com os objetivos propostos, os dados revelaram que: 1) Os inquiridos revelam ter a mesma opinião relativamente às duas visões do Marketing Interno (o empregado é o principal cliente da empresa; motivar para a melhoria do serviço/produto final entregue), o que demonstra que os indivíduos estão a captar a mensagem passada pela empresa ao perceberem que estes são o principal cliente da empresa, nunca deixando de parte a importância do cliente-externo. Estes não deixam de ter um grau de concordância relativamente elevado na questão de o Marketing Interno ser uma ferramenta muito importante na empresa, mostrando uma vez mais que esta PME está a conseguir comunicar de forma consistente e clara com sua equipa.

2) Os resultados revelaram que estes indivíduos consideram o MI uma ferramenta muito importante para a motivação dos mesmos, conhecendo em média metade das atividades praticadas nesta área. As acções mais conhecidas são a discussão de novas ideias e

reuniões periódicas, sendo a mais desconhecida o painel de bordo. De todo o grupo de pessoas, os administradores foram os que revelaram ter conhecimento de um maior número de atividades de MI e os colaboradores de armazém e directores os que mostraram ter menos conhecimento.

O Programa de Ideias, que pretende o envolvimento de todos nos resultados da empresa, é umas das praticas mais comentadas pela responsável dos RH/MI, tendo os resultados mostrado que a maioria das pessoas já participou entre 1 e 5 vezes neste programa. Os administradores e portanto com salários superiores a 3000€ e os quadros intermédios, com salários entre os 1000€-1499€, foram os que mais participaram, sendo uma vez mais os directores, com salários entre os 2000€ e 2999 €, e os colaboradores de armazém os que menos participaram.

Conclui-se desta forma, que o conhecimento acerca das atividades de MI e a participação nas mesmas é bastante positivo, embora existam alguns cargos na empresa que as desconhecem ou pouco participam nelas, o que revela alguma falta de comunicação entre níveis hierárquicos.

3) Os itens estudados no questionário, na parte da motivação, foram agrupados em 3 fatores, tendo revelado, esta equipa, um grande grau de motivação relativamente aos dois primeiros: “Ambiente de trabalho Humano” e “ Remuneração e interesse pela tarefa”. Estes resultados revelam que o investimento que tem sido realizado pela empresa ao longo dos anos na vertente do MI, tem colhido resultados positivos, pois a maioria dos trabalhadores está satisfeito com o nível salarial, trabalho que desempenha bem como todo o ambiente humano da empresa.

Os Recursos Humanos do sexo feminino, os que têm um filho e os que possuem salários mais baixos são os que têm um grau de descontentamento maior relativamente à “Conveniência actual e futura”, o que revela que este pequeno grupo de pessoas, não se sente bem com as condições que tem atualmente e nem vê hipóteses de crescer dentro da organização no futuro. Esta conclusão revela uma vez mais, alguma falta de atenção e comunicação a alguns departamentos da empresa.

Os fatores “Motivação remuneração e interesse pela tarefa” e “Motivação conveniência atual e futura”, estão relacionadas positivamente com um maior conhecimento das atividades de MI, e os fatores “Motivação- Ambiente Humano” e “Motivação remuneração e interesse pela tarefa” estão correlacionados com o reconhecimento das atividades de MI. Estas correlações demonstram que o conhecimento das atividades de MI e dos seus efeitos tem efeitos positivos na motivação dos colaboradores.

Para concluir, o estudo a esta PME Portuguesa revelou que o MI interno é uma ferramenta positiva para a motivação, satisfação e bom desempenho profissional dentro das organizações, ao revelar dados bastante positivos.

## **5.2- Recomendações à Focor**

A Administração desta empresa deveria analisar melhorar o tipo de ferramentas que utiliza para comunicar as suas intenções para que todos estejam em sintonia. Deveria assim, começar por comunicar as ferramentas que são menos conhecidas e têm menor número de participação por parte dos colaboradores: Divulgação dos projetos internos e Painel de Bordo. Para isso poderia realizar reuniões periódicas onde se informa todos os recursos humanos de todos os projetos que estão e que irão acontecer e onde se poderá pedir também, sugestões para o melhoramento dos mesmos. A criação de uma

news-letter eletrónica iria facilitar a troca de informação entre departamentos e fomentará a utilização da ferramenta de painel de bordo.

Sugere-se também o investimento em atividades que os colaboradores gostariam de ver desenvolvidas, o que traria um maior grau de satisfação e gratidão, como: Realização de mais eventos mensais. A empresa poderia realizar lanches ou almoços em equipa como forma de gratidão à dedicação e empenho; Realização de eventos ao ar livre, como campeonatos de futebol, rafting, pedi- paper, caça ao tesouro, jogos e paintball. Seria também interessante organizar um campeonato de futebol com o staff de um cliente seu, aumentando consecutivamente a motivação e satisfação de ambas as partes;

Proporcionar um maior grau de formação a todos os interessados, como aulas de Inglês ou outras línguas, de vendas, entre muitas outras áreas, o que permite aumentar as expectativas de progressão na carreira do colaborador, lucrando a organização com isso consecutivamente.

A organização deveria procurar perceber se as tarefas desempenhadas por cada um, estão de acordo com as suas capacidades físicas e psicológicas, pois ao adequar a tarefa a um individuo poderá conseguir aumentar a sua satisfação e motivação conseguindo com isso contribuir positivamente para um melhor desenvolvimento dos resultados da empresa. Uma outra sugestão seria a isenção de horários pois ao terem liberdade de gerirem os seus horários consoante a sua vida pessoal, respeitando a qualidade e prazos das tarefas a seu cargo, poderá carregar bastantes aspetos positivos quer na vida pessoal do individuo, quer na sua motivação profissional.

O preenchimento semanal de uma tabela, onde cada individuo coloca as tarefas e o número de horas que despense em cada uma delas, permite aos responsáveis perceber,

se este, está com demasiado stresse e se necessita de ajuda para partilhar tal responsabilidade. Esta ferramenta iria não só aliviar o colaborador em momentos de grande trabalho e pressão, como fomentaria o trabalho em equipa e fazia com que estes conhecessem outras atividades além das suas.

### **5.3 – Limitações**

Divido ao fator tempo, este trabalho só foi realizado só numa PME, o que diminui a possibilidade de generalizar os resultados. Também poderiam ter sido feitas algumas entrevistas a clientes externos da empresa para perceber se de fato estes sentem o que está a ser trabalhado pela empresa no âmbito do MI.

Entrevistas a mais elementos da empresa, também poderiam ter sido realizadas, para que se conseguisse observar outras perspectivas a serem alcançadas com este estudo.

### **5.4 – Sugestão para Pesquisas Futuras**

No futuro, seria interessante a realização de um estudo acerca do Marketing Interno em grandes empresas, de forma a conseguir perceber se esta ferramenta continua a ser útil e lucrativa a nível financeiro e motivacional ou se consegue ser ultrapassada por outros fatores. Seria também relevante realizar um estudo mais ambicioso, a um grande número de PME`s, de forma a que se consiga uma caracterização o mais global possível da situação portuguesa perante esta área do Marketing, apontando, futuras direcções neste âmbito.

Para finalizar, seria interessante realizar um estudo acerca da importância do Marketing Interno nas PME`s, mas na perspectiva do cliente final, conseguindo-se compreender se todo o esforço interno está de facto a ser reflectido e sentido no cliente externo.

## 6- Bibliografia

- Abston, Kristie & Dabholkar, Pratibha, A. (2007). The Role of Costumer Contact Employees as External Costumers: A Conceptual Framework for Marketing Strategy and Future Research. *Journal of Business Research* 61 ,959-967.
- Bansal<sup>a</sup>, Harvir S, Mendelson, Morris B & Sharma, Basu. (2001). The Impact of Internal Marketing Activities on External Marketing Outcomes. *Journal of Quality Management*, 6, 61-67.
- Bellaouaied, Myriam & Gam, Abdelkaber. (2011). Internal Marketing as a New Alternative for the Service Employees' Performance: An Empirical Study. *Revista De*
- Berry,L.L, Hensel,J.S & Bruce,M.C. (1976). Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response. *Journal of Retailing*, 52 , 3-14-94.
- Berry,L.L. (1981). The Employee as Costumer. *Journal of Retail Banking*, 3, 8-25.
- Bohnenberger, Maria Cristina & Pinheiro, Ivan António.(2002).Endomarketing: Uma Ferramenta a Ser Explorada Para Obter Vantagens Competitivas. *READ* 8 (28) , 1-24.
- Boni, Valdete &Quaresma,Jurema. (2005). Apendendo a Fazer Entrevistas em Ciências Sociais.Tese de Mestrado ,Universidade Federal de Santa Catarina.
- Brambilla, Flávio Régio. (2005). Abordagem Conceptual de Marketing Interno. *Pontifícia Universidade Católica*, REAd 11 (43),1-56.
- Carvalho, Rodrigo. (2004). Marketing Interno e Marketing Externo para as Empresas com Visão no Futuro.Tese de Mestrado, Universidade Cândido Mendes.

- Darling, R.J & Taylor, R.E. (1989). A model for Reducing Internal Resistance to Change in a Firm's International Strategy, *European Journal of Marketing* 23 (7), 34-41.
- Eracleous, Andreas, Furnham, Adrian & Premuzic, Tomas Chamorro. (2009). Personality, Motivation and Job Satisfaction: Hertzberg Meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology* 24 (8),765-779.
- Gageiro, João Nunes & Pestana, Maria Helena. (2005). Dados para Ciências Sociais a Complementaridade do SPSS, 4ªEd. *Edições Silabo*.
- George, W.R. (1977). *The Retailing of Services – A Challenging Future. Journal of Retailing*, 85-98.
- George, W.R.(1990). Internal Marketing and Organizational Behavior : a Partnership in Developing Customer- Conscious Employees at Every Level. *Journal of Business Research*, 20,63-70.
- Glassam,M & McAfee, B. (1992). Integrating the Personnel and Marketing Functions, *Busines Horizons* 35 (53), 52-9.
- Graham, Hooley, Nigel, F Piercy & Brigitte, Nicoulaud .(2008). Marketing Strategy and Competitive Positioning. *Prentice Hall*, 4, 3-571.
- Granero,Arlete Eni. (2010). A Importância Da Comunicação Interna Aplicada Ao Centro Universitário UNIFACEF,.*Razón y Palabra*, 72,1-12.
- Gronross, C. (1985), Internal Marketing –Theory and Practice. *American Marketing Association's Services Conference Proceedings*,41-7.

- Gronross, Christian .(1994). Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision* 32 (2), 4-20.
- Gronross, Christian. (2010). A Service Perspective on Business Relationships: The Value Creation, Interaction and Marketing Interface. *Industrial Marketing Management* 40, 240-247.
- Gunther, Hartmut. (2003). Como Elaborar um Questionário. Planejamento de Pesquisas nas Ciências Sociais. *Laboratório de Psicologia Ambiental* (01),3-4.
- Inkotte, Alexandre Luz. (2000). Endomarketing: Elementos para a Construção de um Marco Teórico. Dissertação de Mestrado em Engenharia e Produção. Universidade Federal de santa Catarina.
- Kotler, Philip.(1998). Administração de Marketing : Análise Planejamento, Iplementação e Controle. 5ªEd.Atlas
- Kotler, Philip. (2003). Marketing de A a Z: 80 Conceitos que todo o Profissional Precisa Saber.7ªEd. Campus, 50-57.
- Paschoal, Tatiane & Tamayo, Alvaro. (2003). A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*,7 (4), 33-54.
- Petrusca, Eva Cristina & Pop Nicola Al. (2009). Particularities of the Marketing Activity in the Insurance Industry. *Academia de Studii Economice – Bucarasti* Facultatea de Marketing Piata Romanã ,6, 788-792.
- Peltier,James, Nill, Alexander & Schibrowsky, John. (2012). Emerald Article: A Hierarchical Model of the Internal Relationship Marketing Approach to Nurse Satisfaction and Loyalty, *European Journal of Marketing*, 47, 1-27.

Maroco, João e Marques, Teresa Garcia. (2006). Qual a Fiabilidade do Alfa Cronbach? Questões Antigas e Soluções Modernas?. *Instituto Superior de Psicologia Aplicada*, 66-90.

Rafiq, Mohammed & Ahmed, Pervaiz K. (2000). Advances in the Internal Marketing Concept: Definition Synthesis and Extension, *Journal of Services Marketing* 15 (6), 449-462.

Rafiq, M e Ahmed, P.K. (1993). The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management. *Journal Of Marketing Managment*, 9, 219-32.

Remondes, Jorge. (2010). Práticas de Responsabilidade Social e Novas Tecnologias na Gestão De Recursos Humanos da Empresa – A Sua Incidência nas PME's da Euro – Região Norte de Portugal – Galiza. Investigação e Intervenção em Recursos Humanos 2010 – Dilemas de uma Sociedade em Transformação. *Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal*, 2-13.

Yaremko, R.K, Harari, H., Harrison, R.C., & Lynn, E. (1986). Handbook of Research on Quantitative Methods in Psychology. *Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum*, 186.

## **7 – Netgrafia**

[http://www.eicpme.iapmei.pt/eicpme\\_faq\\_02.php?tema=7](http://www.eicpme.iapmei.pt/eicpme_faq_02.php?tema=7), acessado dia 18 de Setembro de 2012 às 23.53 horas.

American Marketing association – AMA, Dictionary of marketing terms. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/>>, acessado dia 2 de Agosto de 2012 às 12:02 horas.

## **8- Anexo 1 – A entrevista**

### **Entrevista ao responsável pelo Marketing Interno e Recursos Humanos da Focor**

#### **1. O que é para si o Marketing Interno?**

Motivar os colaboradores para que cada um entenda como contribui para melhorar o serviço final entregue e aproximando o cliente externo de todos os setores da empresa, fazendo com essa forma de cuidar se estenda a todas as relações cliente/fornecedor internas

#### **2. Que tipo de atividades, são realizadas na empresa no âmbito Marketing Interno?**

Divulgação, a 100% dos colaboradores, dos resultados da empresa, novas apostas e novas ideias através de NewsL trimestral. Divulgação de todos os projetos internos em curso e criação de painel de bordo com indicadores de monitorização de todos os projetos em curso. Reuniões de análise e discussão de novas ideias

#### **3. Porque é que a empresa considerou ser importante praticar o Marketing Interno?**

##### **Qual a sua opinião pessoal?**

A minha opinião coincide com a da empresa. Numa altura em que as batalhas se ganham pela rapidez na resposta e atenção ao mínimo detalhe ou seja, que temos de cuidar do cliente externo de uma forma que só nos podemos fazer, continuar a ter o cliente distante da maioria dos sectores não fazia sentido. As pessoas são o bem mais precioso das empresas pois não se copiam e podem dar um “toque” único ao valor entregue ao cliente externo. Assim o caminho a seguir, tendo como foco o valor final pretendido, cuidar da mesma forma internamente, criando essa proximidade em que cada colaborador vê o seguinte no processo como o cliente final, melhorando os resultados externos e internos

#### **4. Quais os objetivos atuais do Marketing Interno realizado na empresa?**

##### **Os Objetivos foram:**

- 1- Atingir os valores definidos/ departamento
- 2- Perceber o que é “valor” para o cliente externo e entregar-lho
- 3- Trazer essa informação para a empresa e, a partir desse objetivo, cuidar da mesma forma o cliente interno, definindo metas para cada colaborador
- 4- Colocar todos os colaboradores a contribuírem para os resultados da empresa de uma forma direta e quantificada
- 5- Aumentar a motivação como consequência dos pontos 3 e 4

#### **5. Considera que o Marketing Interno realizado na empresa tem contribuído para a motivação dos funcionários da empresa? De que modo?**

Sim. Pela boa resposta aos desafios que lhes temos lançado. Ex: “Programa das ideias” que pretende, através das ideias apresentadas, envolver todos os colaboradores no aumento de resultados ou diminuição de custos premiando as ideias implementadas. Aqui, 70% dos colaboradores aderiram de imediato, com excelentes resultados e com equipas pluridepartamentais. O programa da Empresa Proactiva em que, como cada cliente avalia os seus fornecedores internos sendo 100% dos colaboradores avaliados (administração incluída), existe uma grande preocupação no dialogo fornecedor/cliente, cuidado em avisar antecipadamente caso hajam possíveis incumprimentos e maior entreaajuda para que ninguém falhe, nunca perdendo o foco no serviço ao cliente externo.

**6. Considera que o Marketing Interno realizado na empresa tem contribuído para facilitar a implementação de mudanças na empresa? Quais? De que modo?**

Nem tudo são rosas mas, ao haver mais divulgação e partilha de informações é mais fácil implementar as mudanças pois os colaboradores sentem-se envolvidos e que, são as ideias em que também participaram, a serem implementadas.

Aumento da quantidade e qualidade das soluções propostas nas questões do dia a dia mesmo que sejam de outros sectores. Acrescento ainda a vantagem da medição em que rapidamente eles vêm os resultados das medidas implementadas e perdendo o medo a experimentar.

Todos percebem que podem fazer a diferença e ajudar em qualquer ponto do processo.

**7.1. Considera que o Marketing Interno realizado na empresa tem contribuído para a gestão da cultura organizacional?**

Claro que sim uma vez que faz com que a “cultura”, por vezes abstrata e pouco visível, se torne clara e mensurável para todos.

**7.2. Como caracteriza a cultura organizacional atual e como acha que esta deve ser?**

Neste momento já esta muito diferente do que era. Antes tínhamos mais intenções do que ações, o que já mudou bastante. Existe um alinhamento de todos os colaboradores com os objetivos da empresa, preocupação com resultados, espírito de equipa mais abrangente e uma cultura de inovação crescente. Ainda estamos a dar os primeiros passos para vamos no bom caminho

**8.1 Considera que o Marketing Interno realizado na empresa tem contribuído para os funcionários estarem mais orientados para o cliente externo De que modo?**

Já foi referido anteriormente.

**8.2. Considera que os empregados que interagem diretamente com clientes externos, alteraram a sua postura após as iniciativas de Marketing Interno realizadas?**

Tem mais tempo para se dedicarem aos seus cliente externos uma vez que, mercê do maior cuidado no serviço interno prestado, tem mais tempo para preparação e análise das soluções a apresentar. Isto fez com que se vissem mais claramente quais as dificuldades sentidas e daqui resultou a contratação de uma equipa de consultores em estratégia comercial para os apoiarem.

**9.1. Considera que o Marketing Interno realizado na empresa se fundamenta numa visão do empregado como cliente da empresa?**

Sim esta é exatamente a visão desta empresa.

**9.2. O estabelecimento de relação cliente-interno é praticado na sua empresa? Se sim em que departamentos?**

È praticado e avaliado a 100% dos colaboradores (administração incluída)

**9.3. Considera que os empregados alteraram a sua postura após as iniciativas de Marketing Interno realizadas?**

Já foi referido anteriormente

**10.1 Qual o orçamento atual do Marketing Interno na empresa?**

De momento temos previsto 0.7% do valor estimado de faturação. Estes valores são referentes à empresa contratada e tempo dos nossos colaboradores a desenvolverem e implementarem ferramentas de apoio. O primeiro trimestre está abaixo do previsto

**10.2 Qual a perspectiva de evolução desse orçamento (manter, aumentar, diminuir). Quais os motivos associados?**

Não contamos aumentar.

## 9- Anexo 2 – O questionário

Boa Tarde,

Sou uma aluna do Mestrado em Marketing, do ISEG, e encontro-me neste momento a realizar a minha Tese no âmbito da importância do marketing Interno para as Pequenas e Medias Empresas (PME's). O inquérito é anónimo e demora cerca de 10 minutos do seu tempo.

Agradeço desde já a sua colaboração.



Instituto Superior de Economia e Gestão  
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

### I. Marketing Interno em geral – numa escala de 1 a 6, onde 1 significa que discorda totalmente e 6 que concorda totalmente, entendo que:

	1	2	3	4	5	6
1-O marketing interno está diretamente relacionado com o desenvolvimento, por parte da empresa, de atividades direcionadas para a motivação dos colaboradores, sendo estes vistos como clientes internos.						
2-O marketing interno procura desenvolver atividades que ajudem a melhorar as relações dos colaboradores com os clientes externos.						
3-A prática de Marketing Interno é extremamente importante para as empresas.						

### II. Marketing Interno na empresa onde trabalha- numa escala de 1 a 6, onde 1 significa que discorda totalmente e 6 que concorda totalmente, considero que:

	1	2	3	4	5	6
1-A empresa onde eu trabalho promove o marketing interno.						
2-A empresa onde eu trabalho deveria desenvolver mais ações de marketing interno.						
3-As atividades realizadas pela empresa onde trabalho para motivar os colaboradores melhoraram o seu funcionamento.						
4-As atividades realizadas pela empresa onde trabalho para motivar os colaboradores contribuíram, em geral, para melhorar os níveis de serviço aos clientes finais.						
5-Os clientes externos costumam avaliar os colaboradores da empresa onde trabalho.						
6-Os clientes externos têm uma boa imagem da empresa onde trabalho.						

Quais destas atividades são realizadas pela empresa onde trabalha (assinale todas as aplicáveis):

- Divulgação dos resultados da empresa
- Novas ideias e Novas apostas, disponibilizadas na News Letter Trimestral
- Divulgação de todos os projetos internos em curso
- Painel de bordo com indicadores de monitorização de todos os projetos em curso
- Reuniões periódicas de análise
- Discussão de novas ideias

Já participou no programa da sua empresa, onde os colaboradores podem dar as suas ideias?

- Nunca
- 1 a 5 vezes
- 6 a 10 vezes

- 11 a 15 vezes  
 16 ou mais vezes

Quais destas acções gostaria que fosse adoptada pela empresa?

- Organização de eventos mensais (ex: almoços, lanches)  
 Maior número de acções de formação  
 Maior número de actividades que promovam a convivência entre as pessoas (Ex: actividades desportivas)  
 Mais trabalho realizado em equipa  
 Outras.

Se respondeu "Outras" à questão anterior, por favor especifique

---



---



---

**III. Contexto de trabalho- No contexto do seu ambiente e cargo de trabalho, numa escala de 1 a 6, onde 1 significa que discorda totalmente e 6 que concorda totalmente, classifique a seguinte tabela:**

	1	2	3	4	5	6
1-Consigo equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional						
2- Tenho outros benefícios para além da remuneração (ex.: complementos de reforma e dias extra de férias)						
3- Tenho possibilidade de receber mais do que o salário-base da minha função.						
4- Tenho papéis e responsabilidades claras e bem definidas.						
5- Tenho condições de trabalho confortáveis.						
6- Tenho oportunidades para competir com outras pessoas.						
7- Tenho condições de trabalho seguras, higiénicas, e modernas.						
8- Tenho oportunidade de contribuir/participar em boas causas.						
9- Tenho tarefas relativamente fáceis e que não exijam esforço excessivo.						
10- Trabalho com equipamentos e tecnologias atualizadas						
11- Tenho um horário flexível e adequado às minhas necessidades pessoais.						
12-Posso trabalhar de forma autónoma, sem muita supervisão.						
13- Tenho seguro de vida e de saúde proporcionado pela empresa.						
14-Tenho tarefas que envolvem desafios e que requerem capacidade de reflexão e de análise.						
15- Tenho um local de trabalho de localização conveniente e com fáceis acessos.						
16- Estou inserido(a) numa organização reconhecida e respeitada.						
17- Tenho uma boa remuneração.						
18- Tenho acesso a muitos extras (ex.: carro da empresa, descontos ...).						
19-Tenho oportunidades de autodesenvolvimento.						
20- Tenho possibilidade de usar as minhas competências pessoais, talentos, educação e formação.						
21- Tenho possibilidade de controlar o meu destino e de ser influente.						

22- Tenho boas perspetivas de progressão na carreira						
23- Sou claramente reconhecido(a) pelo meu desempenho.						
24- Realizo o meu trabalho de forma regular, estável e controlada.						
25- Tenho um nível adequado de responsabilidades.						
26- Realizo o meu trabalho em condições seguras.						
27- Tenho um emprego seguro e estável						
28- Tenho tarefas que não são excessivamente complicadas.						
29- Tenho oportunidades de contactos sociais com outras pessoas.						
30-Tenho um trabalho considerado de elevado estatuto na sociedade.						
31- Tenho tarefas que considero interessantes.						
32- Os meus superiores são justos e atenciosos.						
33- Tenho oportunidade de transmitir os meus conhecimentos e dar formação a outras pessoas.						
34- Tenho oportunidade de cooperar com outras pessoas (ex: trabalhos de equipa).						
35- Tenho tarefas que não são excessivamente stressantes.						
36- Estou envolvido(a) em várias atividades de natureza diferente.						
37- Tenho um trabalho cujos resultados são visíveis para os superiores e os colegas.						
38-Sou claramente reconhecido(a) pelo meu esforço						
39-Os meus superiores preocupam-se com o bem-estar dos colaboradores						
40-Tenho um bom ambiente de trabalho						
41-Existe um bom nível de comunicação entre os colaboradores da empresa						
42-As chefias preocupam-se em reconhecer o trabalho de todos os trabalhadores						

**IV. Dados demográficos – Este grupo está relacionado com dados pessoais do inquirido. Aqui são dadas várias opções de resposta, devendo o inquirido assinalar a que mais se adequa ao mesmo.**

1. Género:

- Masculino  
 Feminino

2. Idade:

- 16-25 anos  
 26-35 anos  
 36-45 anos  
 46-55 anos  
 56-65 anos

3. Estado Civil:

- Solteiro(a)  
 Casado(a) / União de facto  
 Divorciado(a)  
 Viúvo(a)

4. Número de filhos

- 0  
 1  
 2  
 3  
 4 ou mais

## 5. Habilitações

- Nenhumas  
 Ensino Básico  
 Ensino Secundário  
 Curso de especialização  
 Bacharelato  
 Licenciatura  
 Mestrado  
 Pós-graduação  
 Doutoramento

## 6. Salário mensal bruto que auferes actualmente

- Menos de 400 Euros  
 De 500 a 999 Euros  
 De 1000 a 1499 Euros  
 De 1500 a 1999 Euros  
 De 2000 a 2499 Euros  
 De 2500 a 2999 Euros  
 Mais de 3000 Euros

## 7. Antiguidade nesta empresa

- Menos de 1 ano  
 1 a 5 anos  
 6 a 10 anos  
 11 a 15 anos  
 Mais de 15 anos

## 8. Nível nesta empresa

- Administradores  
 Diretores  
 Chefias intermedias (laboratório, armazém, créditos e contabilidade)  
 Quadros intermédios (administrativos, analistas, secretárias e gestores)  
 Colaboradores de armazém

**Obrigada pelo tempo despendido!**

## 10- Anexo 3 –Tabelas

**Tabela 1. Média e desvio padrão da perspectiva geral sobre Marketing Interno**

	Motivacao colaboradores	Relacao clientes externos	MI é importante
Mean	4,3125	4,5938	5,1250
N	32	32	32
Std. Deviation	1,53323	1,07341	,97551

**Tabela 2. Análise fatorial da perspetiva sobre Marketing interno na empresa**

	Component		
	1	2	3
A empresa promove MI	,157	-,022	,849
A empresa deveria ter mais acções MI	,027	,873	-,030
Actividades de motivação melhoram funcionamento	,921	,037	-,036
Actividades de motivação melhoram entregas cliente final	,954	-,012	-,035
Clientes externos avaliam colaboradores	-,002	,851	-,095
Clientes externos têm boa imagem da empresa	-,256	-,110	,751

**Tabela 3. Análise fatorial dos itens de motivação**

	Component		
	1	2	3
Consigo equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional	,560	-,414	-,113
Tenho outros benefícios para além da remuneração	-,022	,654	-,010
Tenho possibilidade de receber mais do que o salário-base da minha função	,193	,667	,054
Tenho oportunidades para competir com outras pessoas.	-,069	,677	,091
Tenho oportunidade de contribuir/participar em boas causas.	,516	,243	-,381
Tenho tarefas relativamente fáceis e que não exijam esforço excessivo.	,001	,112	,683
Trabalho com equipamentos e tecnologias actualizadas	,060	,490	,235
Tenho um horário flexível e adequado às minhas necessidades pessoais.	-,170	,131	,542
Posso trabalhar de forma autónoma, sem muita supervisão.	,627	,112	,338
Tenho seguro de vida e de saúde proporcionado pela empresa.	,282	,508	-,352
Tenho tarefas que envolvem desafios e que requerem capacidade de reflexão e de análise.	,019	,793	-,032
Tenho um local de trabalho de localização conveniente e com fáceis acessos.	,617	,387	,095
Estou inserido(a) numa organização reconhecida e respeitada.	,208	,383	,095
Tenho uma boa remuneração.	,204	,629	,175
Tenho oportunidades de auto-desenvolvimento.	,301	,280	,513
Tenho possibilidade de usar as minhas competências pessoais, talentos, educação e formação.	,089	,452	,327
Tenho possibilidade de controlar o meu destino e de ser influente.	,116	,778	,322
Tenho boas perspectivas de progressão na carreira	,105	,168	,557
Sou claramente reconhecido(a) pelo meu desempenho.	,624	,184	,172
Realizo o meu trabalho de forma regular, estável e controlada.	,794	-,019	,168
Tenho um nível adequado de responsabilidades	,860	-,080	,062
Realizo o meu trabalho em condições seguras	,698	,178	,184
Tenho um emprego seguro e estável	,733	,068	-,192
Tenho tarefas que não são excessivamente complicadas.	,350	-,125	,711
Tenho um trabalho considerado de elevado estatuto na sociedade.	,051	,436	,641
Tenho tarefas que considero interessantes.	,140	,559	-,055
Tenho oportunidade de transmitir os meus conhecimentos e dar formação a outras pessoas	,678	,130	,051
Tenho oportunidade de cooperar com outras pessoas	,603	,213	,116
Tenho tarefas que não são excessivamente stressantes.	,192	-,085	,621
Estou envolvido(a) em várias actividades de natureza diferente.	,134	,055	,482
Tenho um trabalho cujos resultados são visíveis para os superiores e os colegas.	,429	-,099	,003
Sou claramente reconhecido(a) pelo meu esforço	,665	,303	,123
Os meus superiores preocupam-se com o bem estar dos colaboradores	,485	,154	,069
Tenho um bom ambiente de trabalho	,624	,244	,088
Existe um bom nível de comunicação entre os colaboradores da empresa	,467	-,001	,106

Tabela 3 – Análise de Correlações

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1.Perspectiva = Motivacao colaboradores	1	.570**	.383*	0.034	0.18	0.138	0.188	0.118	0.163	0.282	0.116	0.158	0.218	0.243	.430**	-0.088	-0.276
2.Perspectiva = Relacao clientes externos		1	.666**	0.052	0.077	0.19	0.012	0.237	0.256	0.201	0.119	0.212	0.041	0.257	.428**	-0.186	-.387*
3.MI é importante			1	0.021	0.199	.462**	0.243	.307*	.328*	0.049	0.143	0.06	0.088	0.237	.312*	0.027	-0.269
4.Quantas actividades de MI conhece				1	0.143	0.18	0.226	.383*	.396*	0.089	-0.106	0.161	0.232	0.191	0.102	-0.118	-0.21
5.Quantas vezes participou programa ideias					1	0.119	-0.142	0.285	-0.266	0.031	0.035	-0.095	-0.228	0.182	0.283	0.129	-0.219
6.Resultados actividades motivação						1	.474**	.681**	0.055	-0.129	0.153	-0.002	-0.072	0.196	0.136	0.149	-0.16
7.Mot-Ambiente trabalho humano							1	.320*	0.287	0.193	-0.123	0.286	0.004	-.324*	-0.19	-0.118	0.223
8.Mot-Remuneração e interesse tarefa								1	.299*	-0.124	.418**	0.003	0.237	.316*	.444**	0.269	-.505**
9.Mot-Conveniencia actual e futura									1	0.016	0.092	0.21	.427**	0.011	0.209	-0.167	0.231
10. Género										1	-.462**	.403*	0.03	0.097	-0.034	-.407*	0.173
11.Idade											1	0.093	0.179	-0.02	.358*	.701**	.420**
12.Estado Civil												1	0.066	-0.199	0.122	-0.046	0
13. Filhos													1	0.102	0.249	0.192	-0.263
14. Habilitações														1	.373*	-0.056	-.468**
15. Salário															1	.31\4*	.814**
16. Antiguid																1	-0.263
17. Nível																	1