



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

CENTRO REGIONAL DE VISEU

Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais

Mestrado em Gestão – Especialização em Gestão de Negócios

**O contributo do *endomarketing* e da comunicação interna para a motivação
do cliente interno**

Ana Margarida Fortuna

Orientadores: Professora Doutora Clotilde Passos

Professora Doutora Célia Ribeiro

Viseu, outubro de 2018



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

CENTRO REGIONAL DE VISEU

Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais

Mestrado em Gestão – Especialização em Gestão de Negócios

**O contributo do *endomarketing* e da comunicação interna para a motivação
do cliente interno**

Dissertação apresentada na Universidade Católica Portuguesa para obtenção do
grau de Mestre em Gestão, Especialização em Gestão de Negócios

Ana Margarida Fortuna

Orientadores: Professora Doutora Clotilde Passos

Professora Doutora Célia Ribeiro

Viseu, outubro de 2018

“Don’t wait. The time will never be just right. Start where you stand, and work whatever tools you may have at your command and better tools will be found as you go along.”

Every adversity, every failure, every heartbreak, carries with it the seed of an equal or greater benefit.”

Napoleon Hill

Agradecimentos

A obtenção de um nível acadêmico, como este mestrado, envolve um grande esforço individual e dedicação. No entanto, não foi um caminho que percorri sozinha e por isso quero deixar um agradecimento a todos aqueles que contribuíram para que tudo isto fosse possível.

À Professora Doutora Clotilde Passos e à Professora Doutora Célia Ribeiro, orientadoras da dissertação, pelas críticas construtivas, sugestões, disponibilidade, apoio e carinho. Seria impossível concretizar esta investigação sem a vossa ajuda.

Ao Professor Doutor Paulo Pereira por estar sempre disponível para esclarecer todas as dúvidas.

A todos os meus amigos pelo encorajamento, paciência e apoio nesta etapa.

À minha irmã por ter estado presente em todas as fase desta dissertação, pela paciência, pelo carinho e pelo encorajamento que sempre me deu.

Ao meu irmão que mesmo estando longe, sempre me deu o seu apoio e esteve do meu lado.

Por último, quero deixar um agradecimento especial aos meus pais, por todos os esforços que sempre fizeram para que este momento fosse possível, por todo o apoio, motivação e paciência e ainda pela dedicação e pelo amor incondicional que sempre me deram.

Obrigada

Resumo

Com a globalização e o aumento de competitividade entre as organizações, o papel do colaborador alterou-se. Reconheceu-se a sua importância para o sucesso da organização e passou a ser fundamental o seu bem-estar, assim como a sua motivação e o seu comprometimento para com a organização. Desta forma, torna-se necessário compreender o que motiva os colaboradores e como fazê-lo corretamente para que seja benéfico para a organização e para o próprio colaborador.

Assim, este estudo como principal objetivo conhecer a relação entre *endomarketing*, comunicação interna e a motivação do cliente interno.

A investigação caracteriza-se como exploratória, quantitativa, descritiva-correlacional, transversal e não experimental. Foi elaborado um instrumento para a recolha de dados constituído por três escalas, de modo a averiguar a relação entre as três variáveis: *endomarketing*, comunicação interna e motivação. Este foi enviado para várias organizações de diferentes zonas do país e de diferentes ramos de atividade e foi possível construir uma amostra aleatória com 145 participantes.

Os resultados obtidos permitiram concluir que existe uma relação positiva entre o *endomarketing* e a motivação, ou seja, à medida que os fatores da escala de *endomarketing* aumentam, bem como a comunicação interna, a motivação dos colaboradores também aumenta. Isto é, todas as variáveis têm uma relação positiva entre si, confirmando assim as hipóteses em estudo.

Podemos, assim, considerar que a comunicação interna potencia o desenvolvimento do *endomarketing*, que por sua vez contribui de forma positiva e significativa para a motivação do cliente interno, permitindo concluir que o *endomarketing* e a comunicação interna potenciam a motivação do cliente interno.

Palavras-chave: *endomarketing*, motivação, comunicação interna, organização, cliente interno

Abstract

Due to globalization and the increase in competitiveness among organizations, the role of employees has changed. Their importance for the success of the organization was recognized and their well-being became fundamental, as well as their motivation and their commitment to the organization. Therefore, it becomes necessary to understand what motivates the employees and how to do it correctly in order to be beneficial for the organization and for the employee.

The main goal of this dissertation is to establish a correlation between *endomarketing*, internal communication and employees' motivation.

This study was exploratory, quantitative, descriptive-correlational, transversal and non-experimental. An instrument for gathering data was elaborated with three scales, in order to establish the correlation between the three variables: *endomarketing*, internal communication and motivation. This was sent to several organizations from different areas of the country and from different sectors of activity and we were able to use a random sample with 145 individuals.

Through this research, it was possible to establish that there is a positive correlation between *endomarketing* and motivation: as the factors of the *endomarketing* scale increase, motivation also increases. The same is observed for the remaining variables of the study: by increasing the internal communication, also increases the *endomarketing* and as the internal communication increases, motivation will also increase. In other words, all variables have a positive correlation between them, thus confirming the hypotheses under study.

In conclusion, we consider that internal communication can contribute to the development of *endomarketing*, which in turn contributes in a positive and significant way to the motivation of the employee, allowing us to conclude that *endomarketing* and internal communication enhance the motivation of the employee.

Keywords: *endomarketing*, motivation, internal-communication, organization, internal client

Índice

Introdução	1
Parte I – Enquadramento Teórico	3
Capítulo 1 - Motivação	5
1.1. Conceito	5
1.2. Motivação intrínseca e extrínseca	9
1.3. Teorias da motivação	11
1.3.1. Teorias de conteúdo gerais	12
1.3.2. Teorias de conteúdo organizacionais.....	17
1.3.3. Teorias de processo gerais.....	21
1.3.4. Teorias de processo organizacionais	25
Capítulo 2 – <i>Endomarketing</i> e Comunicação Interna	31
2.1. Público e cliente interno.....	31
2.2. Conceito	33
2.3. Responsáveis pela prática do <i>endomarketing</i>	36
2.4. Organizações que praticam o <i>endomarketing</i>	37
2.5. Comunicação interna.....	39
2.6. Do marketing ao <i>endomarketing</i>	42
2.7. Composto do <i>endomarketing</i>	44

2.8. Instrumentos e ações de <i>endomarketing</i>	48
2.8.1. Projetos	53
Capítulo 3 – <i>Endomarketing</i> e a comunicação interna como fonte de motivação e comprometimento organizacional.....	55
3.1. Informação	56
3.2. Integração	58
3.3. Comprometimento.....	60
Parte II - Estudo Empírico	65
Capítulo 4 – Metodologia	67
4.1. Enquadramento da Investigação	67
4.2. Objetivos e hipóteses de investigação.....	68
4.4. Tipo de investigação	70
4.5. Variáveis	71
4.6. População e amostra.....	71
4.6.1. Caracterização da amostra	73
4.7. Instrumento de recolha de dados.....	79
4.7.1. Análise Fatorial	81
4.7.2. Análise Psicométrica do Questionário.....	84
4.8. Procedimentos de recolha de dados	86
4.8.1. Procedimentos éticos	86

4.8.2. Procedimentos estatísticos de dados.....	87
Capítulo 5 - Apresentação, análise e discussão dos resultados.....	89
5.1. Análise Descritiva	89
5.2. Análise Inferencial	97
5.4. Discussão de resultados.....	107
Conclusão.....	109
Bibliografia	111
Anexos	123

Índice de ilustrações

Quadro 1 - Definições de motivação.....	6
Quadro 2 - Taxonomia das teorias da motivação.....	11
Quadro 3 - Caracterização sumária dos motivos.....	16
Quadro 4 - Tradução matemática da Teoria de Adams.....	22
Quadro 5 - Definições do <i>endomarketing</i>	33
Quadro 6 - Dimensões do <i>endomarketing</i>	82
Figura 1 - Pirâmide de Maslow	12
Figura 2 - Adaptação dos composto do marketing para o <i>endomarketing</i>	45
Tabela 1 - Distribuição dos colaboradores em função do género	73
Tabela 2 - Distribuição dos participantes em função da idade.....	73
Tabela 3 - Estatísticas para a idade	74
Tabela 4 - Distribuição dos participantes em função do estado civil.....	74
Tabela 5 - Distribuição dos participantes em função das habilitações académicas	75
Tabela 6 - Distribuição dos participantes em função da região	75
Tabela 7 - Distribuição dos participantes em função do ramo de atividade da organização ...	76
Tabela 8 - Distribuição dos participantes de acordo com a função ocupada na organização ..	77
Tabela 9 - Distribuição dos participantes em função dos anos que cada participante trabalha na organização.....	78

Tabela 10 –Estatísticas para os anos que trabalha na organização	78
Tabela 11 - Teste de KMO e Barlett	84
Tabela 12 - Classificação de <i>Alpha de Cronbach</i>	84
Tabela 13 - <i>Alpha de Cronbach</i> dos fatores/dimensões da escala de <i>endomarketing</i>	85
<i>Tabela 14 - Alpha de Cronbach</i> das dimensões da escala da motivação	85
Tabela 15 - Estatísticas descritivas referentes à escala de <i>endomarketing</i>	90
Tabela 16 - Estatísticas descritivas referentes às dimensões da escala de <i>endomarketing</i>	92
Tabela 17 - Estatísticas descritivas referentes à escala de comunicação interna	93
Tabela 18 - Distribuição dos docentes em função dos instrumentos de comunicação interna que consideram com mais relevância	94
Tabela 19 - Estatísticas descritivas referentes à escala de motivação	95
Tabela 20 - Estatísticas descritivas referentes às dimensões da escala de motivação	97
Tabela 21 - <i>Test-T</i> da escala das escalas em função do género	98
Tabela 22 - Médias, teste de <i>Levene</i> e <i>Anova</i> da escala de <i>endomarketing</i> em função das habilitações académicas	99
Tabela 23 - Médias, teste de <i>Levene</i> e <i>Anova</i> da escala de comunicação interna em função das habilitações académicas	100
Tabela 24 - Médias, teste de <i>Levene</i> e <i>Anova</i> da escala de motivação em função das habilitações académicas	100
Tabela 25 - Médias, teste de <i>Levene</i> e <i>Anova</i> das escalas em função da região	101
Tabela 26 - Médias, teste de <i>Levene</i> e <i>Anova</i> das escalas em função do ramo de atividade..	103

Tabela 27 - Correlação de <i>Pearson</i> entre os fatores das escalas e o número de anos que o colaborador trabalha na organização	104
Tabela 28 - Correlação de <i>Pearson</i> entre os fatores de motivação e da escala de <i>endomarketing</i>	105
Tabela 29 - Correlação de <i>Pearson</i> entre a escala de comunicação interna e os fatores da escala de <i>endomarketing</i>	106
Tabela 30 - Correlação de <i>Pearson</i> entre a escala de comunicação interna e os fatores da escala de motivação	106

Introdução

Ao longo dos anos foram surgindo alterações e evolução a nível organizacional. Os colaboradores ganharam importância na organização e começaram a ser considerados um fator de sucesso no contexto organizacional. As organizações aperceberam-se que, no mercado atual onde existe grande competitividade, era necessário motivar e comprometer os seus colaboradores e que, ao terem responsabilidade na qualidade de suas vidas, tinham que a melhorar de forma a obterem melhores resultados.

Esta evolução é visível nas teorias da administração. Em oposição à teoria Clássica Administrativa de Fayol, onde a administração de uma organização é o mais importante e o colaborador é visto como uma máquina; e à teoria da Administração Científica de Taylor, onde existe a padronização dos métodos e das ferramentas de trabalho de forma a produzir mais em menos tempo, não tendo em conta o lado social e humano do colaborador; aparece a teoria das Relações Humanas onde é evidente a importância da integração dos colaboradores num grupo, o sentimento de pertença, as relações humanas e as recompensas são fatores que influenciam a produtividade e a motivação dos colaboradores.

Neste contexto torna-se importante estudar como é que as organizações podem ter um impacto positivo na vida dos colaboradores, de forma a que estes tenham também um contributo positivo no sucesso da organização. Assim, este estudo tem como objetivo conhecer a relação entre *endomarketing*, comunicação interna e a motivação do cliente interno.

A motivação é o conjunto de forças originadas no indivíduo ou fora dele e que tem influência no seu comportamento e que o leva a agir de determinada forma (Cunha, Rego, Cunha, Cardoso & Neves, 2016). Compreender este contexto é fundamental para uma melhor compreensão do conceito de *endomarketing*, que é dar ao colaborador o que ele necessita para estar bem preparado e informado para aumentar o seu bem-estar e para seja possível estabelecer uma maior aproximação com o colaborador e para que este possa encantar e entusiasmar o cliente externo (Brum, 2000, cit por Meira, Santos & Mafra, 2015). A comunicação interna é importante na medida em que é fundamental para potenciar a prática de *endomarketing*.

Face ao exposto, estruturamos o estudo em duas partes. A primeira parte, referente à fundamentação teórica, que é composta por três capítulos. O primeiro capítulo diz respeito ao

conceito de motivação, onde se apresentam várias teorias da motivação. O segundo capítulo aborda o conceito de *endomarketing*, assim como alguns instrumentos e ações do *endomarketing*, o composto do *endomarketing* e a evolução do marketing para o *endomarketing*. Neste capítulo também se faz referência ao conceito de comunicação interna. Por fim, o terceiro capítulo relaciona os capítulos anteriores.

Na segunda parte do estudo, constituída por dois capítulos, desenvolvemos o estudo empírico, onde se analisa e discute os resultados considerando os objetivos definidos. No quarto capítulo fazemos uma apresentação à investigação e à sua metodologia, incluindo a justificação do estudo, os objetivos da investigação, o tipo de estudo, as variáveis, a população e amostra, o instrumento e procedimento de recolha de dados. No quinto capítulo apresentam-se, analisam-se e discutem-se os resultados obtidos.

Por fim, são apresentadas as conclusões, limitações e sugestões para futuras investigações.

Parte I – Enquadramento Teórico

Capítulo 1 - Motivação

Ao longo dos anos a importância dada à motivação dos colaboradores de uma organização foi evoluindo. Os colaboradores passaram a ser vistos como um dos ativos mais valiosos dentro da organização e devido à competitividade do mercado surge a necessidade de os motivar (Cunha, 2004, cit. por Santos, 2016; Silva & Lira).

É então importante compreender o conceito de motivação, para que haja uma maior compreensão do conceito do *endomarketing*, uma vez que motivar e comprometer os colaboradores é um dos objetivos do *endomarketing* como será referido nos capítulos dois e três.

Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, e Neves (2016) afirmam que a motivação vai depender das características de cada indivíduo e do contexto, ou seja, as práticas de gestão podem ter impactos diferentes em cada um deles. Portanto, é essencial compreender este conceito para entender como agir e o que pode influenciar a motivação de cada um.

Assim, neste capítulo é desenvolvido o conceito de motivação, a distinção entre motivação intrínseca e extrínseca, e também são apresentadas algumas teorias da motivação.

1.1. Conceito

A palavra motivação tem origem na palavra “*motivus*” do latim, que significa movimento, coisa móvel (Nakamura, Fortunato, Rosa, Marçal, Pereira & Barbosa, 2005). Para Archer (1990, cit. por Pereira & Fávero, 2001), podemos definir o termo como “uma inclinação para ação que tem origem num motivo” (p.8), que faz um indivíduo movimentar-se ou agir.

A palavra surge no início do séc. XX, com o intuito de explicar o que leva o homem a agir (Sekiou, Blondin, Fabi, Bisseyre des Horts, & Chevalier, 1993, cit. por Baptista, 2012). Assim, segundo Robbins (2005, cit. por Oliveira, 2015), a década de 1950 revelou-se um período importante no que diz respeito ao tema da motivação, uma vez que foram realizadas várias investigações detalhadas com o objetivo de explicar o comportamento dos trabalhadores.

Inicialmente a motivação na organização não era tratada de forma coerente, visto que os colaboradores eram apenas recursos que não tinham direito a opinião muito menos direito a benefícios, só a obrigações. A punição, como os cortes salariais e a pressão de haver mais produtividade, era vista como a única forma de motivar os colaboradores (Silva & Lira, 2014). Atualmente, é dada muita importância aos colaboradores representando um dos ativos intangíveis mais valioso dentro da organização, tornando-se fundamentais para a organização crescer e se desenvolver. Uma vez que, cada vez mais, assistimos a um grande aumento da competitividade no mercado, é necessário que as organizações criem métodos capazes de manter na organização os colaboradores mais qualificados e competentes. É com o reconhecimento destes métodos por parte dos colaboradores que surge a motivação (Cunha, 2004, cit. por Santos, 2016).

Vários autores dedicaram-se ao estudo da motivação, dando origem a várias definições, como se apresenta no quadro 1.

Autores	Definições
Baptista (2012, p.19)	“Uma força que impele o indivíduo para a redução ou satisfação das suas necessidades, dos seus desejos, dos seus impulsos (Sekiou et al., 1993 & Silva, 1997); dispendo-se a fazer esforços consideráveis, por meio da mobilização de energias, para a atingir (Couto, 1993 & Silva, 1997)”.
Cunha et al. (2016, p. 119)	“Um conjunto de forças energéticas originárias no indivíduo, mas também fora dele, e que molda o comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração (Pinder, 1998)”.
Almeida (2016, p. 59)	“Um estímulo obtido por intermédio do reconhecimento da existência de valores, incentivos e apoios às ambições dos indivíduos e pode até mesmo representar um esforço de alguém para levar os outros indivíduos a desenvolver uma determinada ação desejada.”
Dias, Leite, Ramires e Bicho (2017, p. 232)	“De acordo com Nevid (2013), o termo motivação refere-se a fatores que ativam, dirigem e mantêm o comportamento orientado para objetivos, sendo os motivos os “porquês” do comportamento.”

Quadro 1 - Definições de motivação

Fonte: Elaboração própria

Cunha et al. (2016) afirmam que embora não existam muitas variações nas definições de “motivação”, no geral todas incluem quatro elementos:

- Estimulação – as forças energéticas responsáveis por fazer o colaborador agir.
- Ação e esforço – o comportamento observado.
- Movimento e persistência – o prolongamento no tempo do comportamento motivado.
- Recompensa – o reforço das ações anteriores.

Assim, para Bilhim (2004, cit. por Oliveira, 2015), a motivação vai ser visível no esforço que os colaboradores fazem para que a organização atinja os seus objetivos. Este esforço vai depender da satisfação das necessidades dos colaboradores por parte da organização de forma a que alcançar os objetivos seja atrativo para os sujeitos. A mesma ideia é transmitida por Robbins (2004, cit. por Dias et al., 2017), que afirmam que a motivação para o trabalho consiste na vontade dos colaboradores para exercer um esforço elevado para alcançar os objetivos organizacionais, sendo implícita a satisfação das suas necessidades individuais. Isto vai simultaneamente, contribuir para o crescimento e desenvolvimento da organização (Smith, 1994, cit. por Dias et al., 2017).

De acordo com Ramlall (2004, cit. por Caroço, 2014), existem cinco meios principais que explicam o comportamento individual:

- Necessidades.
- Cognição.
- Práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e resultados organizacionais.
- Sentimentos e emoções.
- Reforço.

Desta forma, é importante manter os colaboradores motivados para que a organização consiga atingir melhores resultados. Para que isto seja possível é importante que haja estimulação para crescer, atingir metas e criação de novas condições que levem os colaboradores a atingir os objetivos. Se os colaboradores estiverem motivados, vai resultar num maior envolvimento e comprometimento dos mesmos, contribuindo então para a eficácia organizacional (Baptista, 2012; Santos, 2016).

Para que exista esta eficácia organizacional e para que a motivação seja bem-sucedida é necessário que os colaboradores conciliem as ambições pessoais com os objetivos da

organização, tornando-se assim um colaborador leal aceitando e defendendo os objetivos da organização (Rajhans, 2012). No entanto, é importante ter em consideração que cada colaborador tem necessidades diferentes dos restantes, assim como diferentes ambições, sendo necessário gerir estas diferenças e incentivar a criação de um bom ambiente interno na organização (Almeida, 2016).

Oliveira (2002, cit. por Moura, 2012) apresenta alguns princípios básicos para a motivação na organização:

1. É necessário um líder forte que seja capaz de motivar e influenciar. Este deve demonstrar atitudes e comportamentos que sirvam de exemplo para motivar a sua equipa;
2. Os colaboradores são motivados para agir de determinada forma e atingir determinados resultados propostos;
3. As pessoas são motivadas pela vontade de satisfazer os seus desejos e as suas necessidades;
4. Cada colaborador tem necessidades diferentes;
5. Os colaboradores precisam de receber o *feedback* do seu trabalho, é importante informá-lo se as suas ações se encaixam nos objetivos da organização, e se estão no caminho certo;
6. Deve reconhecer-se o valor individual de cada colaborador;
7. Identificar os colaboradores que nunca estão satisfeitos, uma vez que são capazes de induzir e influenciar os outros colaboradores, para assim tentar manter equilíbrio e o estímulo dos outros.

Assim, para Ajibola (1976, cit. por Abbah, 2014), a motivação é o processo de estimular pessoas para que estas realizem as tarefas da organização. No entanto, é também um processo de satisfazer a necessidade sentida por parte dos colaboradores. Estes são então incentivados a alcançar os objetivos organizacionais e os seus próprios objetivos, funcionando então como alicerces para alcançar o sucesso.

Lévy-Leboyer (1994, cit. por Fraga, s.d.), diz que:

“A motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho. Não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem tarefas igualmente motivadoras para todos. Na realidade, a motivação é bem mais do que um composto estático. Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função

dos indivíduos e da atividade que desenvolvem. É por isso que a força, a direção e a própria existência da motivação estarão estreitamente ligadas à maneira pessoal que cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho, e certamente não à percepção daqueles que estão fora dela como os tecnocratas, os administradores e os psicólogos.” (p. 4)

Em suma, a motivação dos colaboradores da organização é fundamental. É assim necessário que esta seja capaz de satisfazer as suas necessidades e capaz de gerir as diferenças entre cada colaborador. Se o fizer de forma correta e eficaz, vai conseguir crescer, desenvolver-se e atingir melhores resultados.

1.2. Motivação intrínseca e extrínseca

Como já foi dito anteriormente, cada colaborador tem necessidades e motivações diferentes. Assim, para que se possa compreender o comportamento dos colaboradores de uma organização, é necessário conhecer essas motivações, uma vez que o desempenho dentro da organização vai depender delas. Assim, a motivação pode ser dividida em: motivação intrínseca e motivação extrínseca (Lloyd, Bond & Flaxman, 2017, cit. por Chipongue, 2018).

Cunha et al. (2016) afirmam que a motivação intrínseca se refere aos comportamentos estimulados pelo prazer que o trabalho em si origina na pessoa. O colaborador procura, naturalmente, novidades e desafios, para poder exercitar as suas próprias capacidades sem pressões externas ou recompensas. É então vista como a base para o crescimento, integridade psicológica e coesão social (Guimarães & Bzuneck, 2002; Martinelli & Bartholomeu, 2007). Esta motivação tende a manter-se ao longo do tempo, no entanto, o que é motivador para um colaborador num determinado momento pode deixar de o ser futuramente. Um exemplo desta motivação é um empresário milionário que continua a trabalhar arduamente pelo prazer que tem ao fazê-lo (Cunha et al., 2016).

A motivação extrínseca refere-se aos comportamentos resultantes da expectativa de receber uma recompensa, material ou social, ou evitar alguma forma de punição. Este tipo de motivação tende a não ser tão duradoura como a primeira, uma vez que desaparece assim que se retira o fator motivador externo. Um trabalhador com um salário modesto e com trabalho

rotineiro é um exemplo deste tipo de motivação, uma vez que está motivado porque o trabalho lhe garante o sustento (Cunha et al., 2016).

Num ambiente organizacional, as duas motivações são importantes. É fundamental que os colaboradores estejam motivados das duas formas, cabe então aos líderes manterem os dois tipos de motivação presentes, uma vez que, segundo Deci (1972, cit. por Ramos, 1990), a utilização mal planeada de certas recompensas pode ter um impacto negativo na motivação intrínseca, assim as recompensas devem ser atribuídas de forma planeada e contingente.

Assim, Cunha et al. (2016) apresentam algumas práticas que podem diminuir a motivação intrínseca de um colaborador:

- Transmitir aos colaboradores que o trabalho que realizam é, fundamentalmente, um meio para obter um salário.

- Não dar *feedback* positivo e não reconhecer um trabalho bem feito.
- Propiciar ambientes controladores.
- Má e pouca comunicação.
- Ignorar problemas de mau desempenho.
- Não promover trabalho de equipa.
- Não escutar nem envolver os colaboradores.

É assim, fundamental, estimular os dois tipos de motivação de forma pensada para que o colaborador se mantenha motivado.

1.3. Teorias da motivação

Existem diversas teorias que procuram estudar e compreender a motivação. Para Cunha et al. (2016), a classificação com maior interesse é a que cruza dois critérios, conforme apresentado no quadro 2.

	Teorias Gerais	Teorias Organizacionais
Teorias de conteúdo	<ul style="list-style-type: none">• Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow• Teoria dos motivos de McClelland	<ul style="list-style-type: none">• Teoria bifatorial de Herzberg• Teoria das características da função
Teorias de processo	<ul style="list-style-type: none">• Teoria da equidade• Teoria ModCo (modificação do comportamento)	<ul style="list-style-type: none">• Teoria da definição de objetivos• Teoria das expectativas

Quadro 2 - Taxonomia das teorias da motivação

Fonte: Cunha et al., 2016

Na década de 50, apareceram algumas teorias relacionadas com a motivação com o intuito de encontrar explicações para o comportamento dos trabalhadores, essas teorias podem ser divididas por grupos. Assim, temos as teorias de conteúdo que se focam nos fatores internos associados aos comportamentos de forma a compreender o que motiva os colaboradores, isto é, concentram-se no objeto da motivação, no que motiva as pessoas (Drogomyretska, 2013; Neves, 2001, cit. por Carço, 2014).

Por sua vez, as teorias de processo evidenciam o que leva as pessoas a ficarem motivadas, tentando explicar as necessidades e os comportamentos resultantes dessa situação, isto é, tentam, de forma dinâmica, responder ao desenrolar dos comportamentos motivados (Baptista, 2012; Chipongue, 2018). Drogomyretska (2013) defende que estas teorias se centralizam no porquê das pessoas optarem por um determinado comportamento para satisfazer as suas necessidades e em como manter a motivação ao longo do tempo, mesmo depois de alcançarem os seus objetivos.

Já as teorias gerais são aquelas que se referem às aspirações gerais dos seres humanos, que não se centram só no trabalho ou no comportamento organizacional. As teorias organizacionais focam-se diretamente no comportamento organizacional (Cunha et al., 2016).

1.3.1. Teorias de conteúdo gerais

Dentro das teorias de conteúdo gerais, Cunha et al. (2016) apresentam duas teorias: a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow e a teoria dos motivos de McClelland. Por serem teorias gerais, como já foi referido, não se aplicam apenas ao contexto organizacional. No entanto, é relevante referi-las uma vez que é necessário criar condições para que os indivíduos se sintam motivados e realizados.

- ***Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow***

Abraham Maslow, considerado um dos maiores especialistas sobre a motivação humana, publicou em 1954 um livro intitulado “*Motivation and Personality*”, onde apresenta a sua teoria das necessidades humanas conhecida como a teoria da hierarquia das necessidades.

Maslow (1954) defende que as pessoas têm cinco tipos de necessidades: fisiológicas, segurança, sociais (amor/relacionamento), estima e autorrealização. Estas necessidades estão representadas de forma hierárquica, em pirâmide, como é possível observar na figura 1, onde as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto e cada indivíduo tem que subir na hierarquia de necessidades para atingir a sua autorrealização.

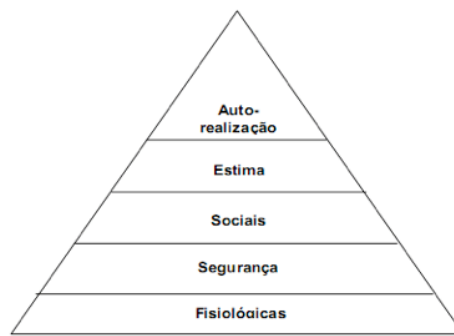


Figura 1 - Pirâmide de Maslow

Fonte: Cunha et al., 2016

Na base da pirâmide encontram-se as necessidades fisiológicas, para Maslow (1954), são necessidades que servem como ponto de partida para a teoria da motivação. Se estas necessidades não estiverem satisfeitas e o organismo estiver dominado pelas necessidades fisiológicas, todas as outras necessidades perdem importância ou desaparecem. Baptista (2012), apresenta algumas necessidades que estão presentes neste nível, como a fome, sede, sono, repouso ou desejo sexual. São necessidades que estão ligadas à sobrevivência do ser humano.

Se as necessidades fisiológicas estiverem satisfeitas, aparece outro tipo de necessidades: necessidade de segurança. Nestas necessidades estão incluídas: a segurança; estabilidade; proteção; ausência de medo, ansiedade e caos; necessidade de ter uma estrutura, ordem, lei e limites; entre outras coisas, ou seja, necessidade de proteção contra perigos e ameaças (Baptista, 2012; Maslow, 1954).

Se as duas necessidades anteriores estiverem satisfeitas aparecem então as necessidades sociais, amor e pertença.

Em quarto lugar na pirâmide aparecem as necessidades de estima. Maslow (1954), defende que todas as pessoas na nossa sociedade têm a necessidade ou o desejo de uma grande avaliação deles próprios, de respeito, de autoestima e de estima dos outros.

Segundo Maslow (1954), estas necessidades podem ser classificadas em 2 grupos:

- Desejo de força, de realização, de adequação, de domínio e competência, de confiança no mundo e de independência e liberdade.

- Desejo por reputação ou prestígio, isto é, respeito ou estima de outras pessoas; estatuto, domínio, reconhecimento, atenção, importância, dignidade ou apreciação.

A satisfação da necessidade de estima leva a sentimentos de autoconfiança, valor, força, capacidade e adequação e de ser útil e necessário no mundo. No entanto, ignorar estas necessidades produz sentimentos de inferioridade, de fraqueza e de desamparo. Esses sentimentos, por sua vez, dão origem ao desânimo e à desmotivação.

Por fim, no topo da pirâmide estão as necessidades de autorrealização, o que significa que todas as outras necessidades se encontram satisfeitas. Ao alcançar estas necessidades existe o desejo de alcançar tudo o que se é capaz de ser, incluindo o crescimento, o alcance do próprio potencial e o desenvolvimento, tendo a capacidade de serem realistas e amantes da vida (Maslow, 1954; Hampton, 1983, cit. por Baptista, 2012).

No entanto, Cunha et al. (2016) apresentam algumas críticas à teoria de Maslow:

- A autorrealização pode não estar no topo da hierarquia quando nos referimos a culturas coletivistas e nas quais a harmonia interpessoal ocupa um lugar fundamental.

- As pessoas podem divergir na hierarquia de prioridades que atribuem à satisfação das várias necessidades.

- A satisfação de algumas necessidades poderá ser instrumental para a satisfação de outras.

- As pessoas podem transpor o nível das necessidades de autorrealização, isto é, transcendem os seus próprios interesses em prol dos interesses do grupo.

- ***A teoria dos motivos de McClelland***

David McClelland, em 1961, apresentou no seu livro “*The Achieving Society*”, uma teoria sobre as necessidades humanas para explicar a motivação. Nesta teoria, McClelland identificou três necessidades ou motivos: necessidade de sucesso, necessidade de poder e necessidade de afiliação (Serafim, 2014).

Estas necessidades são aprendidas ao longo da vida, visto que são originadas por um processo de aprendizagem de normas de conduta. Estas necessidades vão depender da relevância que cada indivíduo lhe dá em determinado momento da vida, assim, ao contrário de Maslow, não está organizada hierarquicamente (Baptista, 2012). A maior ou menor satisfação destas necessidades indicam maior ou menor motivação.

O motivo do sucesso é um impulso de realização em direção a um conjunto de padrões, onde existe orientação para a excelência. Os indivíduos tendem a encontrar soluções para os problemas assumindo responsabilidades e têm preferência em tomar riscos moderados. Valorizam o *feedback* e propõem-se a objetivos mais exigentes (Ferreira, Diogo, Ferreira, & Valente, 2006).

O motivo de afiliação apresenta uma preferência por relações amistosas e consiste no desejo de ter amigos e ser aceite por outras pessoas. Os indivíduos com elevado grau desta necessidade preferem situações cooperantes a situações mais competitivas (McClelland, 1975, cit. por Ferreira et al., 2006). Nas relações de trabalho, estes sujeitos podem contribuir para a promoção de harmonia, no entanto, pode haver alguma dificuldade em avaliar os subordinados de uma forma rigorosa e pode haver também um maior investimento na promoção do relacionamento grupal em vez de no alcance de objetivos do grupo ou da organização (Cunha et al., 2016).

O motivo do poder vem do desejo de ter impacto, de ser forte e influenciar pessoas, isto é, existe a necessidade de influenciar os outros para terem outros comportamentos (McClelland, 1997, cit. por Fraga, s.d.). Há uma orientação para o prestígio e, como já referido, existe a necessidade de ter impacto nos comportamentos ou emoções das pessoas. Neste caso, o indivíduo prefere atividades competitivas e assertivas (Cunha et al., 2016).

Cunha et al. (2016) apresentam um quadro, onde faz a caracterização sumária de cada motivo (quadro 3):

Motivo	O individuo
Sucesso	<ul style="list-style-type: none"> • Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal. • Aspira alcançar metas elevadas mas realistas. • Responde positivamente à competição. • Toma iniciativa. • Prefere tarefas de cujos resultados possa ser pessoalmente responsável. • Assume riscos moderados. • Relaciona-se preferencialmente com peritos.
Afiliação	<ul style="list-style-type: none"> • Procura relações interpessoais fortes. • Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações. • Atribui mais importância às pessoas do que às tarefas. • Procura aprovação dos outros para as suas opiniões e atividades.
Poder	<ul style="list-style-type: none"> • Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência. • Tenta assumir posições de liderança espontaneamente. • Necessita/gosta de provocar impacto. • Preocupa-se com o prestígio. • Assume riscos elevados.

Quadro 3 - Caracterização sumária dos motivos

Fonte: Cunha et al., 2016, p. 126

Depois de ter compreendido quais as necessidades motivadoras dominantes em cada membro da sua equipa, torna-se mais fácil estruturar qual o estilo de liderança mais apropriado, bem como a quem devem ser atribuídos certos projectos/actividades. Desta forma consegue assegurar-se que as pessoas se sentem motivadas, envolvidas e felizes com o trabalho que estão a realizar (Serafim, 2014).

Ferreira et al., (2006) apontam uma limitação ao modelo apresentado onde defendem que as necessidades podem variar inter e intra-individualmente ao longo dos tempos, uma vez que estas necessidades, como o próprio McClelland (1987, cit. por Ferreira et al., 2006) afirma, são adquiridas pela cultura de uma sociedade.

1.3.2. Teorias de conteúdo organizacionais

Dentro das teorias de conteúdo gerais, Cunha et al. (2016) apresentam duas teorias: a teoria bifatorial de Herzberg e o modelo das características da função de Hackman e Oldham. Ao contrário das duas teorias referidas anteriormente, estas incidem diretamente sobre o comportamento organizacional pelo que é de grande relevância expô-las.

• *A teoria bifatorial de Herzberg*

Frederick Herzberg desenvolveu uma teoria onde analisa os fatores que proporcionam satisfação às pessoas. Esta teoria tem o nome de “Teoria bifatorial”, uma vez que o autor apresenta dois fatores que influenciam a motivação: fator higiênico e fator motivacional. Segundo Teixeira (2005, cit. por Moura, 2012), estes fatores são responsáveis, como anteriormente dito, pela satisfação e insatisfação dos colaboradores, logo, devem ser considerados independentes e os seus efeitos devem ser distinguidos.

Depois de uma pesquisa efetuada a profissionais de Pittsburg sobre o que os motivava e desmotivava no local de trabalho, foi possível fazer uma lista de 16 fatores que contribuíam para a satisfação e insatisfação dos colaboradores (Cunha et al., 2016).

Herzberg (2000) considera que a satisfação e a insatisfação não são sentimentos opostos. O autor defende que o oposto da satisfação do trabalho é a falta de satisfação no trabalho, assim como o oposto da insatisfação é a falta de insatisfação no trabalho.

Assim Herzberg, Mausner e Snyderman (1959, cit. por Pinto, 2007) distribuíram os fatores em duas dimensões: os da dimensão “insatisfação/ausência de insatisfação” chamados fatores higiênicos e os da dimensão “ausência de satisfação/satisfação” chamados fatores motivacionais. Os fatores higiênicos, evitam então atitudes negativas mas não provocam atitudes positivas; já os fatores motivacionais geram atitudes positivas mas não evitam as negativas (Cunha et al., 2016). Os resultados do estudo de Herzberg (2000) indicam que os fatores motivadores são a causa primária de satisfação e os fatores de higiene são a causa primária de infelicidade no trabalho.

Os fatores higiênicos incluem aspetos de natureza preventiva e ambiental, relacionados com os benefícios oferecidos pela organização, ou seja, provenientes do meio externo: política

da organização e administração, supervisão, relações interpessoais, condições laborais, salário, estatuto e segurança (Herzberg, 2000). Enquanto estes fatores não estiverem apropriados, o indivíduo estará insatisfeito (Pérez-Ramos, 1990). Chivenato (2005, cit. por Moura, 2007) considera que estes fatores são essencialmente preventivos, uma vez que podem prevenir a insatisfação mas não provocam satisfação. Portanto, estes fatores dependem de alimentação e realimentação frequentes, para manter a ausência de insatisfação (Herzberg, 1997, cit. por Pinto, 2007).

Os fatores motivadores são os que estão relacionados com o trabalho em si, assim como com a realização, reconhecimento de realização, responsabilidade, crescimento e desenvolvimento (Herzberg, 2000). Estes fatores podem levar os colaboradores a um estado de satisfação, uma vez que estão positivamente ligados à satisfação no trabalho (Dias et al., 2017). Segundo Herzberg (2000), estes fatores têm tendência a ser mais duradouros do que os higiénicos, uma vez que são sustentados pelo próprio indivíduo.

Herzberg (2000) defende então que o trabalho deve ser enriquecido para que exista uma utilização eficaz dos colaboradores uma vez que oferece a oportunidade de crescimento psicológico do colaborador, o que leva a um aumento da satisfação humana e a lucros financeiros para a organização. Assim, é aconselhável que a organização despenda de mais tempo e dinheiro em esforços para enriquecer o trabalho e menos em fatores higiénicos.

Apesar de esta teoria ser bastante conhecida e aplicada a contexto que não só o trabalho, tem também associadas algumas críticas, uma vez que, alguns fatores podem afetar tanto as atitudes positivas como as negativas. Um trabalho que for extremamente desinteressante pode gerar atitudes negativas e não só ausência de positivas. Além disso, o dinheiro, que é considerado um fator higiénico, pode também motivar as pessoas pela possibilidade de obter recompensas monetárias (Cunha et al., 2016).

Em suma, é importante que as organizações criem condições para que ambos os fatores estejam acionados, para desta forma os colaboradores se manterem satisfeitos.

• *O modelo das características da função de Hackman e Oldham*

J. Richard Hackman e Greg Oldham foram os autores do modelo das características da função. Neste modelo existem cinco características associadas ao trabalho que podem influenciar a motivação e o rendimento dos colaboradores: variedade de funções, identidade, identidade e significado das tarefas, autonomia e *feedback* (Ferreira et al., 2006).

Cunha et al. (2016) fazem a distinção das cinco características:

• Variedade: grau em que a função exige competências, atividades e conhecimentos diversificados.

• Identidade: grau de desenvolvimento da tarefa, do princípio ao fim com um resultado visível. Vai permitir que o colaborador se identifique com o que produziu.

• Significado: impacto do trabalho nas vidas dos outros, tanto dentro como fora da organização. Quando maior o impacto, maior será o significado do trabalho.

• Autonomia: nível de independência na organização do trabalho e na sua forma de execução.

• *Feedback*: quantidade e qualidade da informação sobre o desenvolvimento do colaborador na realização do seu trabalho e nos níveis de desempenho alcançado.

As três primeiras características referidas vão depender dos conhecimentos que estão associados ao trabalho, desta forma vão afetar a motivação. Estas características estão relacionadas com a importância que cada colaborador atribui às tarefas e se estas características estiverem presentes no local de trabalho vão permitir que a satisfação aumente através da motivação intrínseca (Hackman & Oldham, 1980, cit. por Ferreira et al., 2006).

Hackman e Oldham apresentam um questionário onde é possível aferir o grau de presença de cada uma destas dimensões (Cunha et al., 2016). Depois de aferido o grau, é possível calcular o potencial motivador através da seguinte fórmula:

$$\begin{aligned} & \text{Potencial motivador} \\ & = \frac{\text{Variedade de Competências} + \text{Identidade da Função} + \text{Significado da Função}}{3} \\ & \times \text{Autonomia} \times \text{Feedback} \end{aligned}$$

As características da função só têm efeitos positivos na motivação, segundo os mesmos autores, devido à produção de três estados psicológicos críticos:

- Significado experimentado: decorre da variedade, identidade e significado da função. É o grau em que a pessoa considera o seu trabalho valioso e digno.
- Responsabilidade experimentada: decorre do grau de autonomia. É o grau em que o colaborador se sente responsável pelos resultados do trabalho.
- Conhecimento dos resultados: decorre do *feedback*. É o grau em que o colaborador percebe a eficácia do seu trabalho.

Hackman e Oldham (1980, cit. por Ferreira et al., 2006), defendem que quando existe autonomia no trabalho existe também o crescimento da responsabilidade do colaborador, ou seja, há uma relação entre a performance com os esforços e decisões tomadas pelos colaboradores. Quando não existe esta autonomia, não existe também a relação entre a performance e os esforços feitos pelo que é muito importante dar o *feedback* aos colaboradores para assim terem noção dos resultados do seu trabalho.

A presença destas características numa função tende a aumentar a satisfação geral, assim como a motivação intrínseca tem também influência sobre o bem-estar psicológico. No entanto, um elevado potencial motivador pode não aumentar o grau de satisfação, por exemplo, com o salário, por esta razão os autores referem-se a satisfação geral (Dodd & Ganster, 1996; Jong et al., 2001, cit. por Cunha et al., 2016).

Este modelo, segundo Ramos (2009, cit. por Santos, 2016), sugere “a necessidade de crescimento ou desenvolvimento profissional, a capacidade da pessoa para responder às exigências do trabalho e satisfação com o contexto, na relação entre as características do trabalho e os resultados atingidos” (p. 15).

1.3.3. Teorias de processo gerais

Dentro das teorias de conteúdo gerais, Cunha et al. (2016), referem também duas teorias: a teoria da equidade de Adams e a teoria da modificação do comportamento organizacional de Luthans e Kreitner.

- ***Teoria da equidade de Adams***

John Stacy Adams, em 1960, criou a Teoria da Equidade. Esta teoria baseia-se na comparação social no trabalho, analisando a percepção pessoal sobre a justiça no local de trabalho, através da comparação do desempenho e benefícios pessoais com o desempenho e benefícios de outros em situações semelhantes (Pecegheiro, 2015). Isto é, as pessoas comparam o rácio dos *inputs*, como por exemplo, os esforços, desempenho, experiência, responsabilidade, condições de trabalho, conhecimentos e habilidades; com os *outputs*, como o salário, reconhecimento, benefícios, promoções e estatuto, do seu trabalho com o dos colaboradores semelhantes, tanto com colegas de trabalho como membros de outras organizações com funções semelhantes (Cunha et al., 2016; Dialamícu, 2014).

Esta teoria, para Chievenato (2005, cit. por Dialamícu, 2014), tem uma grande relevância uma vez que tenta explicar a racionalidade do comportamento humano, não estando associado a hierarquias de necessidades ou a forças motivadoras específicas dos indivíduos.

Para Adams (1963, cit. por Chipongue, 2018), haverá um sentimento de iniquidade se depois de feita a comparação existir uma situação de injustiça. Nesta situação os colaboradores da organização tentam reduzir essa iniquidade. Existe equidade quando os colaboradores da organização consideram que os seus *inputs* e *outputs* são equivalentes aos dos outros colaboradores na mesma situação, como é possível observar no quadro 4.

Equidade	
$\frac{\text{Resultados recebidos pelo próprio (ex: salário)}}{\text{Contributos do próprio (ex: esforço)}}$	$= \frac{\text{Resultados recebidos pelo referente (ex: salário dos colegas)}}{\text{Contributos do referente (ex: esforço dos colegas)}}$
Iniquidade desfavorável	
$\frac{\text{Resultados recebidos pelo próprio (ex: salário)}}{\text{Contributos do próprio (ex:esforço)}}$	$< \frac{\text{Resultados recebidos pelo referente (ex: salário dos colegas)}}{\text{Contributos do referente (ex: esforço dos colegas)}}$
Iniquidade favorável	
$\frac{\text{Resultados recebidos pelo próprio (ex: salário)}}{\text{Contributos do próprio (ex: esforço)}}$	$> \frac{\text{Resultados recebidos pelo referente (ex: salário dos colegas)}}{\text{Contributos do referente (ex: esforço dos colegas)}}$

Quadro 4 - Tradução matemática da Teoria de Adams

Fonte: Cunha et al., 2016, p. 139

Quando existe uma situação de iniquidade, pode haver alguma tensão. Se for o caso de uma injustiça, pode existir uma mudança nas contribuições e resultados do colaborador, distorcendo a sua auto-imagem assim como a dos outros podendo mesmo levar a que este deixe a organização (Konopaske & Werner, 2002, cit. por Dialamícuá, 2014). Gomes e Borba (2011, cit. por Pires, 2017) completam esta ideia dizendo que nesta situação de iniquidade, o colaborador pode optar por: reduzir o esforço (*inputs*) em relação ao trabalho que desempenha; manter a quantidade de trabalho, mas reduzir a qualidade do mesmo; distorcer as suas auto-percepções através da ideia de que trabalha mais ou menos que os outros; distorcer as percepções sobre os outros; escolher outro ponto de referência de modo a ter outra base de equilíbrio; sair da organização.

No caso de a iniquidade ser favorável, Cunha et al. (2016) defendem que a sua resolução é bastante simples de resolver. O colaborador ao considerar que foi beneficiado pode simplesmente fazer uma revalorização dos seus investimentos e ganhos, ou seja, considerar que é mais valioso para a organização, repondo assim a equidade.

Chievenato (2005, cit. por Dialamícuia, 2014) e McKenna (2012, cit. por Lima, 2014) afirmam que a principal fonte de motivação é a injustiça, uma vez que pode motivar o indivíduo a fazer mais ou menos.

Cunha et al. (2016) defendem que esta teoria tem uma grande importância para a gestão da motivação, uma vez que, a motivação é maior quando as pessoas percebem que existe uma relação de contingência entre os seus ganhos e investimentos, ou seja, existe um esforço maior por parte dos colaboradores quando estes têm noção que mais esforços conduz a uma recompensa maior. Se não existir esta percepção de contingência os colaboradores começam a se sentirem injustiçados o que leva às situações referidas anteriormente, entre elas a diminuição do esforço e distorção da sua autoimagem. Assim, é importante que as organizações compreendam qual o contributo de cada colaborador para a organização e que seja recompensado por ele: “quem mais contribui mais ganha” (p. 139).

No entanto, Spector (2010, cit. por Dialamícuia, 2014) apresenta uma crítica a esta teoria. O autor defende que esta não especifica quais os comportamentos que o colaborador pode ter para resolver uma situação de iniquidade, além disso, as comparações entre salários podem ser problemáticas para os profissionais que projetam os sistemas de recompensas.

• *Teoria da ModCO (Modificação do Comportamento Organizacional) de Luthans e Kreitner*

A teoria da ModCo foi desenvolvida por Fred Luthans e Robert Kreitner em 1975, na obra *Organizational Behavior Modification*. Esta teoria baseia-se no comportamento moderno e considera que o comportamento humano é produto de estímulos provenientes do exterior. Assim, o comportamento humano pode ser controlado e previsto uma vez que Luthans e Kreitner defendem que os comportamentos recompensados tendem a ser repetidos e os comportamentos punidos tendem a ser eliminados (Cidade, 2013; Gonçalves, 2015).

Desta forma, esta teoria defende que se deve encorajar a frequência e repetição de comportamentos desejados e desencorajar os indesejados, ou seja, deve-se elaborar uma estratégia de reforço para motivar os comportamentos desejados e utilizar a extinção ou punição para desmotivar comportamentos indesejados (Cunha et al., 2016). É importante referir também, para melhor compreensão da teoria que existem quatro tipos de reforços para aumentar

a probabilidade de ocorrência de alguns comportamentos e para enfraquecer outros (Cunha et al., 2016; Sousa, 2012):

- Reforço positivo: recompensar o colaborador por um comportamento desejado, o que leva à repetição desse mesmo comportamento (Ex: atribuição de um bônus ao alcançar certo objetivo).

- Reforço negativo: incide igualmente no reforço do comportamento desejado, porém, ao invés de atribuir uma recompensa positiva, consiste em conduzir o indivíduo a evitar uma consequência negativa (Ex: colaborador pouco fiável que deixa de ser constantemente vigiado a partir do momento em que há provas de que o seu comportamento é o desejado pela organização).

- Extinção: retirada do reforço positivo, de modo a que o comportamento indesejado deixe de se manifestar (Ex: colaborador com um comportamento indesejado em relação ao seu chefe pode ser transferido para outro grupo que dê menos origem a esses comportamentos).

- Punição: consequências negativas com vista à redução de um comportamento indesejado (Ex: sanções disciplinares, reprimendas).

Assim, Luthans e Kreitner elaboraram um modelo que condensa cinco princípios que podem ser utilizados para mudar o comportamento de um organizador da organização (Luthans, 1989, cit. por Cidade, 2013):

- Identificar comportamentos relacionados a problemas de desempenho.
- Medir a frequência do comportamento crítico.
- Analisar as contingências antecedentes e consequentes.
- Desenvolver uma estratégia de intervenção, reforçando os comportamentos desejados e punindo os indesejados.
- Avaliação da mudança comportamental, monitorando os resultados (Cidade, 2013; Gonçalves, 2015).

Segundo Kreitner e Luthans (1984, cit. por Sousa, 2012), os principais impactos desta teoria assentam em quatro pontos: comportamento observável do colaborador; reconhecimento do impacto que as consequências provocam no desempenho; reconhecimento de que o reforço positivo é mais eficaz que a punição; e o efeito sobre o desempenho do colaborador.

Miner (1992, cit. por Cunha et al., 2016) refere algumas regras que devem ser tidas em consideração:

- Recompensas devem ser relevantes para o colaborador.
- Recompensas devem ocorrer depois do comportamento.
- Recompensas não devem ser só no final do processo, mas também durante, premiando as pequenas conquistas.
- Reforços devem seguir-se tão rapidamente quanto possível ao comportamento desejado.
- Fazer uso de recompensas como elogios ou partilha de lucros.
- Reforços devem ser dados em relação a comportamentos específicos e não a um conjunto de comportamentos, uma vez que torna difícil a identificação da causa do reforço.
- Objetivos devem ser definidos de um modo positivo, desenfaticando a punição.

Além das regras referidas, Sousa (2012) apresenta também a importância de se informar diretamente o colaborador dos comportamentos desejados e das respetivas recompensas, de modo a dar maior ênfase ao reforço positivo.

No entanto, Robbins (1998, cit. por Sousa, 2012) faz uma crítica a esta teoria dizendo que esta ignora sentimentos, atitudes, expectativas e outras variáveis que podem ter impacto no comportamento.

Em suma, esta teoria é importante para a gestão de uma organização na medida em que dá ênfase à possibilidade de manipulação de comportamentos dos seus colaboradores, reforçando comportamentos favoráveis prevenindo comportamentos indesejáveis.

1.3.4. Teorias de processo organizacionais

Por último, relativamente às teorias de conteúdo gerais, Cunha et al. (2016), refere mais duas teorias: a teoria da definição de objetivos de Locke e Latham e a teoria das expectativas de Vroom.

• *Teoria da Definição de Objetivos de Locke e Latham*

Locke e Latham desenvolveram uma teoria mais conhecida por “teoria da definição de objetivos” que defende que os objetivos têm um papel muito importante na determinação dos comportamentos de um indivíduo visto que regulam o esforço e aumentam a persistência para desenvolver estratégias que lhes permitam alcançar o que pretende, no entanto, a quantidade de esforço vai depender do grau de dificuldade e da dedicação a esse objetivo (Chipongue, 2018; Dialamícu, 2014; Pires, 2017).

Para Dialamícu (2014), os objetivos são fonte de emoções e desejos e vão ter impacto nas ações que os indivíduos vão desempenhar, uma vez que estes quererão satisfazê-los. Assim, Chipongue (2018) afirma que estabelecer objetivos vai aumentar a motivação e a performance e tem uma grande influência na percepção do progresso.

Para estabelecer objetivos é importante que estes sejam específicos uma vez que objetivos genéricos podem levar a uma performance menos elevada. Além disso, é também importante obedecer a critérios de proximidade, visto que objetivos a curto prazo têm maior impacto na ação e na motivação do que os de longo prazo. Os objetivos devem implicar algum esforço, mas não devem ser impossíveis de atingir visto que se forem demasiado difíceis podem diminuir a performance e conduzir à frustração (Chipongue, 2018; Nascimento, 2013).

Para Cunha et al. (2016) é útil discutir os objetivos com os colaboradores em vez de impô-los, visto que a sua aceitação vai acionar mecanismos de esforço, direção e persistência que lhe permitem alcançar esse mesmo objetivo, ou seja, a aceitação dos objetivos e metas conduz a um maior compromisso por parte do colaborador e conseqüentemente performances mais elevadas.

Segundo esta teoria, os objetivos individuais são tão importantes quanto os objetivos de grupo. Uma vez que objetivos individuais podem afetar o relacionamento entre os colaboradores e a cooperação, visto que cada colaborador se foca nos seus próprios objetivos e cooperar com os outros indivíduos pode atrasar o alcance dos seus próprios (Cunha et al., 2016). Assim, Nascimento (2013) completa esta ideia dizendo que é importante manter os indivíduos a trabalhar em grupo, aumentando assim também a produtividade.

O *feedback* é outro dos conceitos inseridos nesta teoria, uma vez que pode conduzir a um melhor desempenho visto que os colaboradores têm conhecimento do progresso realizado. O *feedback* é o guia sobre o que está bem ou mal e estimula uma performance ainda melhor (Cunha et al., 2016; Nascimento, 2013).

Para Cunha et al. (2016), podem também existir recompensas aliadas à definição de objetivos mesmo que esta definição já seja, por vezes, motivadora o suficiente. Estas recompensas podem então, funcionar como uma fonte de motivação intrínseca.

Ainda assim, Cunha et al. (2016) apresentam algumas situações em que o estabelecimento de objetivos teve efeitos negativos. Forjar dados devido à pressão cada vez maior para atingir um objetivo, como a produtividade, é um exemplo dado por estes autores.

Para que a aplicação desta teoria resulte e traga mais benefícios que prejuízos, é necessário uma boa avaliação das condições e dos requisitos que podem tornar a definição dos objetivos mais eficazes.

• *Teoria das Expetativas de Vroom*

A teoria das expetativas foi desenvolvida pelo psicólogo Victor Vroom em 1964, com a contribuição de Lyman Porter e Edward Lawler, que consideram que o comportamento e o desempenho são resultado de uma escolha consciente, ou seja, é uma escolha do indivíduo optar por certo comportamento que potencia determinado resultado ou recompensa, mais atrativo, tendo em conta as suas necessidades específicas (Cunha et al., 2016; Pecegueiro, 2015). Segundo Francès (1995, cit. por Oliveira & Alves, 2001), esta teoria foca-se no processo de motivar e não exatamente no seu conteúdo.

A teoria das expetativas de Vroom organiza-se em torno de três conceitos: expetativa, valência e instrumentalização. Assim, a expetativa relaciona o esforço com o desempenho desejado, é a probabilidade subjetiva de que, se um determinado esforço for feito, o resultado será um desempenho bem-sucedido (expetativa esforço-desempenho). No entanto, também é necessário ter em consideração que se um esforço for bem-sucedido há uma expetativa de se receber uma recompensa (expetativa esforço-resultado) (Cunha et al., 2016; Pecegueiro, 2015).

Já a valência, para Lima (2014), é a percepção que o indivíduo tem da recompensa. Caso a recompensa seja percebida como valiosa, será uma valência positiva, pelo contrário se a recompensa não for considerada valiosa, será uma valência negativa. Um exemplo desta situação, é a atribuição de uma viagem para as Caraíbas ao melhor vendedor do semestre, se este colaborador não gostar de praia ou de andar de avião esta recompensa não tem valência positiva (Cunha et al., 2016).

Por último, a instrumentalização é o grau em que um resultado facilita o acesso a outro resultado. Lima (2014), defende que este conceito se verifica na aplicação que uma recompensa pode ter para alcançar outro resultado ainda mais ambicionado. O mesmo autor apresenta exemplo de um estudante que se esforça para obter uma boa avaliação para assim ter uma boa média de curso e obter um bom emprego.

Para Cunha et al. (2016), o nível de motivação da pessoa vai depender da satisfação das seguintes condições:

- Valência elevada, significando assim que o colaborador valoriza o que a organização lhe oferece.
- Instrumentalização elevada, ou seja, o colaborador percebe que tem de alcançar um nível de desempenho elevado para obter os resultados que pretende.
- Expetativa elevada, neste caso o colaborador acredita que um esforço elevado vai permitir alcançar o resultado desejado.

Assim, Vroom apresenta uma equação da motivação:

$$\text{Motivação} = f(\text{expetativa} \times \text{instrumentalização} \times \text{valência})$$

Com esta equação podemos concluir que se algum valor dos elementos apresentados for zero, independentemente dos valores apresentados nos outros elementos, a motivação vai ser nula. Cunha et al. (2016) defendem que “se a pessoa não considerar relevante a recompensa que a organização tem para oferecer, se o esforço for desproporcional em relação às capacidades percebidas, ou se o resultado obtido não se revestir de valor instrumental para outro resultado desejado” (p. 147) a probabilidade do colaborador se sentir motivado é diminuída ou mesmo zero.

Assim, em termos práticos, de acordo com os mesmos autores, a organização deve avaliar os sentimentos de autoeficácia dos colaboradores em relação aos objetivos propostos; as expectativas dos colaboradores devem ser bem geridas para assim aumentar a motivação; considerar a possibilidade de que cada recompensa tem significados diferentes para cada colaborador, por último, deve ser determinado um grau de instrumentalização de forma a perceber em que medida as recompensas ajudam a resolver os problemas dos colaboradores.

Apesar desta teoria ser bem aceite dentro da comunidade científica, alguns membros rejeitam-na uma vez que existe alguma dificuldade em ligar diretamente o desempenho ao resultado (Lima, 2014). Além disso, Muchinsky (1994, cit. por Oliveira & Alves, 2001) defende também que os indivíduos diferem no grau em que o seu comportamento é motivado por processos racionais.

Compreendidas as teorias da motivação e o seu conceito, podemos então falar do conceito de *endomarketing*. Entender as teorias da motivação e o que pode ter impacto na mesma pode ser muito importante para praticar o *endomarketing*. Mas então, o que é o *endomarketing*? Como praticá-lo? Qual a sua importância no contexto organizacional?

Capítulo 2 – Endomarketing e Comunicação Interna

O conceito do *endomarketing* é relativamente novo, registado em 1975 por Bekin. No entanto, alguns fundamentos já vinham sendo aplicados à alguns anos realçando o aumento da importância dada aos colaboradores ao longo dos anos.

Com a globalização a atitude das organizações mudou, o envolvimento dos seus colaboradores tem um peso maior “ no processo de desenvolvimento das empresas do que a simples qualidade industrial do produto, preço ou mesmo o índice de participação do mercado” (Ribeiro, cit. por Bekin, 2004, p. IX).

No contexto organizacional é fundamental compreender o conceito do *endomarketing* e aprofundá-lo.

Assim, neste capítulo é aprofundado o conceito, referindo também quem são os responsáveis pela prática do *endomarketing* e são mencionados alguns exemplos de organizações que o praticam. É, também, feita a comparação do conceito de *marketing* com o de *endomarketing*. Por último, são referidos instrumentos e ações do *endomarketing*.

Para aprofundar o conceito do *endomarketing* é necessário também compreender outros conceitos, nomeadamente o de público e cliente interno e o de comunicação interna, que serão também abordadas neste capítulo.

2.1. Público e cliente interno

Para a prática do *Endomarketing*, é imprescindível o relacionamento da organização com o seu público interno. É então, importante definir este conceito.

Andrade (2005) define público como sendo “um agrupamento espontâneo, constituído de pessoas, encarando uma controvérsia ou interesse” (p. 91). Já Kotler (1998, cit. por Ochoa, 2014) considera que público é um grupo que tem influência e impacto nas condições da organização atingir as suas metas e objetivos.

No entanto, a qualificação do tipo de público causa alguma discordância entre os autores.

Rego (1984, cit. por Ochoa, 2014) considera que existem dois tipos de públicos: o externo, do qual fazem parte os acionistas, revendedores, concessionários e consumidores; e o interno, que são os colaboradores da organização.

No entanto, para Andrade (2005) acrescenta mais um tipo de público, este considera que ao “público interno” pertencem todos os colaboradores da organização, enquanto que os restantes públicos com ligação à organização seriam considerados “público externo”. São os acionistas, os distribuidores, os revendedores e os fornecedores que geram alguma confusão, uma vez que têm características dos dois públicos mencionados. Assim, este grupo poderá fazer parte do público misto.

Autores como Cesca (2012, cit. por Ochoa, 2014) e Marchesi (2005, cit. por Domingues, 2012) defendem que ao público interno pertencem aqueles que trabalham na organização e os seus familiares. Pertencendo ao público misto, todos aqueles que têm ligação com a organização, como os acionistas e os fornecedores, o restante público pertence assim, ao público externo.

Inkotte (2000) considera que o público interno é o grupo de colaboradores para quem se dispõem produtos e serviços de uma organização fazendo uma distinção de cliente interno, que é o grupo alvo das tarefas de comunicação interna. No entanto, referem-se os dois ao mesmo grupo de atores.

Assim, para efeitos do estudo e uma vez que são apresentadas definições diferentes, considera-se público interno apenas os colaboradores de uma organização.

O cliente interno tem um papel muito importante numa organização, sendo muitas vezes considerados pensadores da organização. Todo o conhecimento que possuem, assim como a sua vivência são úteis para construir estratégias mais próximas das preferências do público externo trazendo assim vantagens competitivas à organização (Cervi & Froemming, 2017). Bekin (2006, cit. por Simonassi & Silva, 2015) defende a importância da capacitação dos colaboradores para o desenvolvimento do processo do *endomarketing*, assim, é necessário fidelizar os colaboradores, tratando-os como verdadeiros clientes internos.

2.2. Conceito

Endomarketing é a aplicação e adaptação de técnicas de *marketing* no interior da organização, como o próprio nome indica: “endo” tem origem grega e significa “movimento para dentro, assim significará “*marketing* para dentro”. Brum (1998) afirma que o *endomarketing* tem então origem na necessidade de se motivar pessoas para os programas de mudança que começaram a ser implantados a partir da década de 50.

Samuel Faingaus Bekin, consultor organizacional, utilizou este termo pela primeira vez em 1975, acabando por o registrar. O autor criou este conceito enquanto trabalhava numa multinacional e considerou que faltava o *marketing* para dentro da organização. No entanto, mais autores acabaram por se dedicar e estudar este tema. Assim, no quadro 5 apresentam-se várias definições do conceito do *endomarketing*.

Autores	Definição
Bekin (2004)	“ações gerenciadas de <i>marketing</i> eticamente dirigidas ao público interno (colaboradores) das organizações e organizações focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental” (p. 47).
Brum (1998)	“um conjunto de ações utilizadas por uma organização (ou uma determinada gestão) para vender a sua própria imagem a colaboradores e familiares”
Brum (2000, cit por Meira, Santos & Mafra, 2015)	“dar ao colaborador educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e bem informado para que possa tornar-se também uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente” (p. 209). “é um esforço feito por uma organização para melhorar o nível de informação e, com isso, estabelecer uma maior aproximação com o seu colaborador” (p. 209).
Nickles e Wood (1999, cit. por Bohnenberger & Pinheiro, 2002)	“um processo de satisfazer os clientes internos como pré-requisito para satisfazer os clientes externos” (p. 3).
Rafiq e Ahmed (2000, cit. por Cervi & Froemming, 2017)	“esforço planejado que usa as ferramentas de <i>marketing</i> para superar resistências organizacionais à mudança e alinhar, motivar e integrar colaboradores e departamentos no sentido de implementar estratégias

	corporativas, com o objetivo de satisfazer os clientes (externos) por meio de colaboradores motivados e orientados para o cliente” (p. 4).
Ponce (1995, cit. por Cremonezi, Pizzinatto, Giuliani, Spers & Oswaldo, 2013)	“filosofia de gerenciamento e um conjunto de atividades que considera os empregados como clientes internos e os empregos como produtos internos oferecidos para satisfazer suas necessidades e desejos, além de direcionar os objetivos da organização” (p. 350).

Quadro 5 - Definições de *endomarketing*

Fonte: Elaboração própria

Meira e Oliveira (2004) defendem, portanto, que o público interno obtém aquilo que procura em ações mais simples, nomeadamente na informação, no reconhecimento e no estímulo necessário para um bom trabalho.

No sentido amplo, de acordo com Cerqueira (1994), o *endomarketing* é um conjunto de projetos e ações que são introduzidas na organização e vão sendo adaptadas e melhoradas, tendo assim como objetivo o comprometimento dos colaboradores. Bohnenberger e Pinheiro (2002) defendem que esse comprometimento origina mudanças de atitude e comportamento por parte dos colaboradores, o que vai ter efeitos positivos tanto no público interno como no externo.

Para Bohn, Marzari e Kelm (2011), o *endomarketing* tem como principal objetivo fortalecer as relações internas da organização de forma a integrar a noção de cliente e fornecedor interno, e assim fazer com que todos os colaboradores conheçam o negócio da organização, nomeadamente, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua. Tudo isto vai originar melhorias tanto na qualidade dos produtos como na produtividade pessoal. Assim, Cremonezi et al. (2013) afirmam que “o *endomarketing* pode ajudar a consolidar a cultura pela valorização e divulgação de seus aspetos mais positivos e, também, a flexibilizá-la, de modo a torná-la mais apta às mudanças” (p. 351).

Há alguns anos atrás era perceptível, segundo Brum (2003), uma industrialização desmedida, onde os sentimentos e as condições em que as pessoas trabalhavam não importavam, onde os trabalhadores eram oprimidos e a sua opinião não tinha importância e onde apenas a obtenção do lucro era importante.

Ao longo dos anos, algumas organizações foram evoluindo e começaram a assumir que teriam alguma responsabilidade na qualidade de vida dos seus colaboradores. Na verdade, já em 1927, Elton Mayo conduziu uma investigação, conhecida como “*Hawthorne Studies*” que serviu de base para o desenvolvimento da Teoria das Relações Humanas, que aparece em oposição a alguns princípios da teoria Clássica Administrativa de Fayol, onde a administração de uma organização é o mais importante e o gestor deve: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, tratando o colaborador como uma máquina; e da teoria da Administração Científica de Taylor, onde existe a padronização dos métodos e das ferramentas de trabalho de forma a produzir mais em menos tempo, não tendo assim em conta o lado social e humano do colaborador.

Elton Mayo conclui que a integração dos trabalhadores num grupo, o sentimento de pertença, as relações humanas, as recompensas são fatores que influenciam a produtividade e a motivação dos trabalhadores.

Também na década de 60, o Japão que estava em reconstrução, no pós segunda Guerra Mundial, percebeu que a mudança só era possível a partir do envolvimento das pessoas em círculos, os chamados “círculos de controle total” (Brum, 1998). Assim, de acordo com a mesma autora, apareceu também a expressão *Total Quality Control* que vem da palavra japonesa Kanri que para eles significa “remover obstáculos”.

Ainda de acordo com a autora referida, esta definição coincide também com o principal objetivo do *endomarketing*, que todos os colaboradores tenham uma visão compartilhada do negócio da organização: metas, resultados, serviços, visão, missão, etc., fortalecendo assim, segundo Meira et al. (2015), as relações internas da organização com a função de integrar a noção de cliente e fornecedor interno, propiciando melhorias na qualidade dos produtos, na produtividade pessoal e na qualidade de vida no trabalho. O objetivo mencionado por Brum, vai também ao encontro do objetivo citado por Bekin (2004), isto é, realizar e tornar mais fáceis as trocas, construir lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos da organização e cativando os seus colaboradores para desta forma fortalecer as relações entre todos, melhorar a sua imagem e aumentar o seu valor de mercado.

No entanto, Lima (2003, cit. por Bohn et al., 2011) defende que por mais que as ações do *endomarketing* foquem o público interno, são os seus resultados que possibilitam a

sobrevivência ou não da organização. Assim, de acordo com Meira e Oliveira (2004), a qualidade do serviço interno é bastante importante para aumentar a satisfação do cliente interno contribuindo também para os tornar mais envolvidos na organização. Além de ser responsável pela qualidade do serviço interno é também responsável pelo externo, contribuindo neste caso para a satisfação e retenção de clientes/consumidores. Em suma, satisfazer as necessidades do público interno aumenta a capacidade de satisfazer as do público externo.

Com a globalização da economia e o avanço das tecnologias, as organizações começaram a sentir a necessidade de fazer mudanças e de se adaptarem de modo a serem mais competitivas. Assim, Porter (1989, cit. por Bohnenberger & Pinheiro, 2002) afirma que o *endomarketing* pode contribuir para a obtenção de uma vantagem competitiva, visto que ter colaboradores motivados e comprometidos com os resultados da organização e que procuram satisfazer as necessidades do cliente, vai ao encontro de uma das principais características da vantagem competitiva: ser de difícil imitação.

2.3. Responsáveis pela prática do endomarketing

Quem está então encarregue de satisfazer as necessidades do cliente interno e de implementar as ações de *endomarketing*? Brum (1998) defende que a responsabilidade de implementar um plano de *endomarketing* deve ser do departamento de *Marketing* juntamente com o departamento de Recursos Humanos, tendo sempre o apoio e orientação da direção. Assim, o departamento de *Marketing* teria o *know-how* técnico e o departamento de Recursos Humanos teria o conhecimento do público-alvo. Na maioria das grandes organizações, este processo apenas é feito pelo departamento de Recursos Humanos, por decisão da direção ou por ausência do departamento de *Marketing*.

Rafiq e Ahmed (1995, cit. por Cervi & Froemming, 2017) consideram que quem está encarregue da estratégica deve ser responsável por implementar o programa de *endomarketing*, uma vez que evita conflitos entre departamentos e indica aos colaboradores o nível de comprometimento organizacional com o programa. Também é muito importante o comprometimento da alta direção na prática do *endomarketing*, de modo a afetar positivamente

as atitudes dos colaboradores (To, Martin Junior, & Yu, 2015, cit. por Cervi & Froemming, 2017).

No entanto, como referem os autores Bohnenberger e Pinheiro (2002), independentemente do departamento responsável pela sua implementação, é importante destacar que as diretrizes, as estratégias e o seu desenvolvimento devem originar-se a partir da missão, da visão e dos objetivos gerais da organização.

Bohn et al. (2011) defendem que é importante que as iniciativas de *endomarketing* sejam discutidas pelas unidades de Recursos Humanos e *Marketing*, uma vez que o abrangem processos de capacitação, comunicação, apoio à tomada de decisão, valorização e integração, pesquisa interna e externa, entre outros.

2.4. Organizações que praticam o endomarketing

Atualmente, há várias organizações bastante conhecidas que utilizam técnicas de *endomarketing* para promover o bom relacionamento entre o público interno, melhorar a comunicação e motivação dos trabalhadores, como é o caso da Toyota e do Google.

A Toyota, nos dias de hoje, é dos maiores e mais conhecidos fabricantes de automóveis do mundo. Tem como filosofia o trabalho de equipa e baseia-se em dois conceitos: melhoria contínua e respeito pelas pessoas. A organização considera que trabalho em equipa de sucesso consiste em toda a equipa perceber os objetivos e trabalhar em conjunto para os alcançar dando a cada membro de uma equipa a oportunidade de fazer o seu melhor e a responsabilidade para alcançar os resultados esperados, oferecendo assim, oportunidade para desenvolver competências. A Toyota defende a criação de um ambiente de trabalho favorável e estimulante com confiança mútua, abertura e boa comunicação. A organização considera que os seus colaboradores são o seu maior património.

Assim como na Toyota, o *endomarketing* também faz parte do Google sendo considerada em 2017, pelo sexto ano consecutivo, a melhor organização para trabalhar nos EUA pela revista *Fortune*. A organização oferece aos seus colaboradores inúmeros benefícios: tempo de desenvolverem projetos pessoais, plano de saúde, massagens e yoga, ajudam nas despesas de

educação, pacotes de férias, entre outros. É importante para a organização criar um ambiente onde as pessoas se sentem confortáveis e onde são desafiadas e recompensadas pela sua dedicação. O Google acredita que esta cultura é responsável pela criatividade e produtividade dos seus colaboradores (Santos, Almeida & Feitosa, 2016).

As práticas destas duas organizações evidenciam a definição de Cerqueira (1994):

projetos e ações que uma organização deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus colaboradores com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias visando: a prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura; a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas; a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade com a consequente redução de custos; o estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional; a melhoria do relacionamento interpessoal; o estabelecimento da administração participativa; a implantação de ações gerenciais preventivas (p. 51).

Assim, quando a organização se esquece do colaborador, está a esquecer-se de um dos aspetos mais importantes em termos de grupo de influência e envolvimento, como defende Kempenich (1997, cit. por Bohnenberger & Pinheiro, 2002), pelo que como já foi dito anteriormente é preciso motivá-lo e oferecer-lhe as condições necessárias para prosperar, para desta forma a organização poder ter sucesso.

2.5. Comunicação interna

Os processos comunicativos realizados no interior do sistema organizativo constituem a comunicação interna, direcionada para conseguir uma estabilidade na organização com o propósito de atingir os seus objetivos, criando e mantendo a cultura (valores e crenças) da organização (Rodríguez, Vázquez, & Rodríguez, 2006, cit. por Lopes, 2013, p. 45).

No entanto, de acordo com Remondes (2011), a comunicação interna sofreu algumas alterações com o decorrer do século. Inicialmente, a comunicação era só feita, maioritariamente, num sentido: dos diretores para os colaboradores. Atualmente, a comunicação já se faz nos dois sentidos, isto é, também de colaboradores para diretores. Cada vez mais é perceptível a procura de informação por parte dos colaboradores e são estes também que se encontram mais próximos dos clientes. Assim, “são eles que podem transmitir aos seus superiores o que pensam os clientes, quais os produtos em que estão interessados no presente e no futuro e quais os problemas que estão a ter com a organização” (p. 32).

De uma perspetiva pragmática, Holtz (2004, cit. por Lopes, 2013) destaca o papel influenciador da comunicação interna como o seu principal objetivo. A organização precisa que os colaboradores concentrem a sua energia e os seus esforços nos objetivos da própria organização, o que pode trazer benefícios uma vez que proporciona uma boa base de negócio, que só é possível se a organização comunicar os seus planos, aspirações, visão e expectativas. O papel do público interno é evidenciado também por Rosmaninho, Cairrão, Ramos, Barros, Camelo, Sampaio e Trigo (s.d.) que defendem que o público interno tem um papel fundamental na organização sendo ele que a conduz ao sucesso ou ao fracasso. Assim, valorizá-los, incentivá-los e dar-lhes informações estratégicas é de grande importância.

A comunicação interna é assim fundamental para estabelecer diálogo entre a organização e o público interno e é muito importante para reforçar e transmitir os valores da organização aos colaboradores (Ochoa, 2014).

Segundo Madureira (1990, cit. por Rosmaninho et al., s.d.) e Cunha (2006, cit. por Alves & Pinto, 2014) relativamente ao fluxo de informação, a comunicação pode dividir-se da seguinte forma:

- Comunicação descendente - de cima para baixo, através dos níveis superiores hierárquicos até aos colaboradores. Tem o objetivo de informar, instruir e dirigir.

- Comunicação ascendente – dos colaboradores para os superiores, ou seja, subindo os níveis hierárquicos. Tem o objetivo de fornecer informações aos níveis superiores hierárquicos.

- Comunicação horizontal ou lateral – estabelece-se entre os elementos de um grupo de trabalho, dentro do mesmo nível hierárquico. Tem como objetivo proporcionar uma rápida cooperação e coordenação.

- Comunicação em diagonal – fluxo de informação entre uma chefia funcional e elementos de outro grupo de trabalho quando ela exerce autoridade funcional. Tem como objetivo o fluxo de informação entre especialistas de diferentes áreas funcionais em diferentes níveis de gestão.

No entanto, a comunicação interna não é uma mera transmissão de informações, isto é, fazer chegar as decisões ao conhecimento das pessoas não é suficiente para ser eficaz, uma vez que pode originar conflitos sociais, é necessário um trabalho de pedagogia e explicação. A comunicação interna é uma ferramenta estratégica que deve ser utilizada para conciliar os interesses dos colaboradores e da organização, recorrendo ao estímulo e ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis (Rosmaninho et al., s.d.).

Segundo Redford (1985, cit. por Brandão & Duarte, 2013), para a mensagem transmitida ser eficiente deve seguir sete princípios:

- Clareza - bom uso da linguagem ao serviço de dada organização, com o objetivo de tornar a mensagem mais acessível.

- Coerência – a mensagem está de acordo com a atividade realizada na organização.

- Adequação – a linguagem está ajustada ao público-alvo, uma vez que é utilizada para atingir diferentes públicos, no entanto o sentido da mensagem deve ser sempre preservado (Ochoa, 2014). Além disso, a linguagem também deve ser ajustada aos objetivos da mensagem a transmitir.

- Oportunidade e atualidade – determinação do melhor momento para transmitir a mensagem.

- Distribuição – processo de divulgação da mensagem apropriado para assim chegar de modo adequado ao público-alvo.

- Adaptação e uniformidade – para possibilitar maior controlo sobre o que é divulgado;
- Aceitação e interesse – o grau de receptividade da mensagem é baseado na confiança e respeito entre os diferentes elementos que participam no processo de comunicação.

Argenti (2011, cit. por Ochoa, 2014) acrescenta também que um programa de comunicação interna eficaz tem que ser capaz de ouvir e interagir com os empregados. Hunsch (1997, cit. por Remondes, 2011) completa esta ideia dizendo que a comunicação interna deve possibilitar uma interação adequada entre a organização e os seus colaboradores podendo utilizar ferramentas da comunicação institucional e de *marketing*. Utilizar modelos semelhantes aos produzidos fora das organizações, como a TV, o jornal, revistas, internet, entre outros, que serão referidos nos próximos pontos, permite garantir a presença nas mentes dos seus colaboradores, uma vez que são modelos aos quais as pessoas já estão habituadas (Ochoa, 2014).

Para Remondes (2011), a comunicação interna é uma questão central para a eficácia da organização, desta forma é necessário que todos os departamentos tenham a noção da importância do cliente interno e que tenham uma cultura voltada para o mesmo. Assim, a comunicação é vista como um serviço que é prestado aos colaboradores da organização e que tem por objetivo satisfazer as suas necessidades.

Em suma, a comunicação interna é toda a comunicação que se estabelece numa organização, entre os seus colaboradores podendo assumir muitas formas e utilizar diversos meios, tais como face-a-face ou virtual, oral ou escrita, um-para-um ou em grupo, conversas informais, reuniões formais, telefonemas, correio eletrónico, videoconferências, memorandos, entre outros (Lopes, 2013).

2.6. Do marketing ao endomarketing

À semelhança do *endomarketing*, o *marketing* trabalha com a ideia de satisfazer as necessidades e os desejos do público. Assim, para Grönroos (2003, cit. por Barth & Negri, 2012), analisando o *marketing* voltado para dentro da organização, temos, então, o *endomarketing* que envolve uma série de tarefas e processos internos com interesse nas pessoas que compõem a organização.

De acordo com o mesmo autor, os colaboradores de uma organização constituem o primeiro mercado e as ações desenvolvidas devem ser dirigidas a eles para desta forma, segundo Bekin (2004), promover entre os colaboradores e departamentos os valores destinados a servir o cliente. É assim necessário envolver em primeiro este público, para que eles possam conhecer o que está a ser planeado e assim ser oferecido ao mercado externo. Em suma, como afirmam Mutharasu, Natarajan e Filipe (2013), *endomarketing* é uma abordagem do *marketing* especializada em agregar valor ao colaborador como um cliente interno para agradar os clientes externos. Cremonezi et al. (2013) complementam esta ideia, dizendo que assim como o *marketing* tem como objetivo a satisfação das necessidades dos clientes, o *endomarketing* tem como objetivo a satisfação das necessidades dos seus colaboradores, ou seja, dos seus clientes internos. Assim, ao satisfazer os colaboradores aumenta a capacidade organizacional para satisfazer os clientes externos.

O *endomarketing* consiste então, em ações de *marketing* dirigidas para o público interno da organização. Podemos dizer, de acordo com Bekin (2004), que o *endomarketing* trabalha com instrumentos fornecidos pelo próprio *marketing*. O *endomarketing* pressupõe que exista trabalho em equipa, num contexto marcado pela cooperação e pela integração dos vários setores da organização.

Bekin (2004) apresenta, um esquema de Philip Kotler que mostra a evolução do *marketing* dentro da organização. Esse esquema é composto por 4 etapas:

- 1º etapa: constituído pelo departamento de vendas, área da produção, finanças, pessoal, contabilidade;

- 2º etapa: as funções de *marketing* estão centradas no departamento de vendas como uma função auxiliar, para atender, por exemplo, às necessidades de investigação de novos mercados trazidos pelo crescimento da organização;

- 3º etapa: existe uma grande necessidade de um departamento de *marketing*, uma vez que a organização continuou a crescer e as suas atividades já necessitam de uma pesquisa de *marketing*, desenvolvimento de novos produtos, publicidade e promoção de vendas. Nesse momento, o esforço não pode estar apenas centrado nas vendas. Surgem várias questões relativas ao tipo de cliente que se deve procurar, à maneira como a organização é vista pelo mercado e pelos consumidores, aos concorrentes, a possíveis mudanças nos produtos, desde a sua qualidade até à embalagem, da sua distribuição à sua promoção;

- 4º etapa: já existe departamento de *marketing* com profissionais competentes e funções específicas. O departamento exerce atividades específicas assim como os outros departamentos da organização. Neste estágio podem surgir conflitos com o departamento de vendas. No entanto, na maioria dos casos a atividade de *marketing* acaba por ter prioridade em relação às vendas, que passa a ser uma função englobada pelo *marketing* e coordenada por um vice-presidente de *marketing*. Nesta caso temos como exemplo, a publicidade e promoção de vendas.

No entanto, cada departamento da organização está apenas focado na sua própria atividade, faltando interação entre eles. Assim, ainda de acordo com Bekin (2004), cada departamento vai perdendo a visão da organização e do cliente como um todo, o que se torna prejudicial para a organização, acabando por surgir conflitos e, conseqüentemente, ocorrem desperdícios de recursos com prejuízo para a eficiência da organização.

De acordo com Ribeiro, Borges e Rodrigues (2013),

a adaptação de um conjunto de estratégias e elementos do *marketing* tradicional - geralmente usado no ambiente externo - para uso no ambiente interno das organizações permite que a comunicação flua através de todos os níveis hierárquicos, aprimorando nos seus colaboradores o sentimento de pertença e de propriedade, permitindo que eles participem de estratégias organizacionais e proporcionando uma interação entre colaboradores de diferentes níveis hierárquicos e diferentes áreas (pp. 89-90).

Em suma, Bekin (2004) defende que para que a organização funcione corretamente é necessário que todos os setores estejam focados no objetivo principal, assim, o objetivo final da organização é criar um produto ou serviço que corresponda às necessidades, desejos e expectativas do consumidor. Este objetivo é então identificado com o objetivo do *marketing*:

atender e satisfazer o cliente. Assim, é necessário uma redefinição do *marketing*, tornando-se assim um valor que percorre toda a organização. O autor refere também que de forma a obterem vantagem competitiva é exigido pelo mercado que as organizações se foquem no cliente. Isto é, as organizações conseguem planejar e elaborar melhor as suas estratégias e para implementá-las dependem da mobilização interna, valorizando-se assim as informações que as pessoas têm. Esta velocidade de crescimento de informações conduz as organizações à aplicação do *endomarketing*.

Este *marketing* global referido é introduzido na organização via *endomarketing*, assim Bekin (2004) afirma que o objetivo final da organização passar a ser também o objetivo de todos os setores, havendo interação entre eles com base neste objetivo: o melhor atendimento possível do cliente, o que permite à organização descentralizar as decisões e reagir mais rápido às oportunidades.

Portanto, a organização que se foca no cliente veio substituir, devido à nova realidade do mercado, a organização centrada no produto (Bekin, 2004).

2.7. Composto do endomarketing

Nesta evolução do *marketing* para o *endomarketing*, Inkotte (2000) apresenta uma adaptação do *marketing mix* ao *endomarketing*. Inicialmente, o autor referido apresenta uma definição de *marketing* de Semenik e Bamossy (1995), como sendo, o “processo de planeamento e execução do conceito, preço, comunicação e distribuição de ideias, bens e serviços, de modo a criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais” (p.94). Nesta definição é possível identificar os elementos do composto de *marketing*, ou *marketing mix*, conhecidos como 4 P’s: produto, preço, pontos de distribuição e promoção. Segundo Kotler (2000, cit. por Dalpiaz, Zamberlan, Pizolotto, & Kuhn, 2014), o *marketing mix* é um grupo de variáveis controláveis de *marketing* que a organização utiliza para dar resposta aos objetivos do negócio e consiste nas ações realizadas para influenciar a procura do produto.

Assim, uma vez que o *endomarketing* é uma adaptação do *marketing* voltado para dentro da organização, podemos também adaptar o seu composto. Esta adaptação do *mix* ou composto

de *marketing* para o *endomarketing*, aproveita estratégias de *marketing* e aplica-as no público interno, fazendo com que a informação chegue até ao colaborador e tenha impacto nas relações externas e internas (Barth & Negri, 2012).

Esta adaptação é inicialmente proposta por Cardoso (1995, cit. por Inkotte, 2000) que defende que à semelhança do que acontece com o *marketing* externo, também haverá um composto para o *endomarketing* (figura 2):

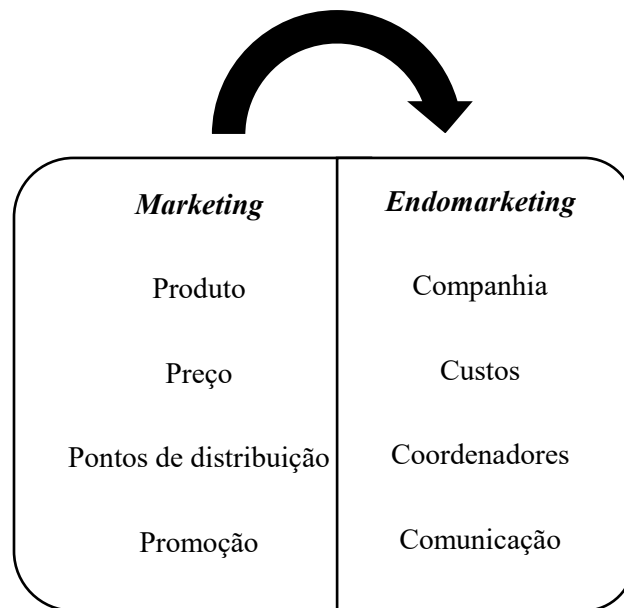


Figura 2 - Adaptação dos compostos do *marketing* para o *endomarketing*

Fonte: Inkotte (2000)

Assim, ainda segundo Inkotte (2000) e como se pode observar no figura 2, para o *endomarketing*, o produto corresponde à companhia ou organização; o preço aos custos; os pontos de distribuição são os coordenadores de *endomarketing*, e a promoção relaciona-se à comunicação. Os 4P's do *marketing* transformam-se assim, nos 4 C's do *endomarketing*.

No composto de *marketing*, o elemento produto segundo Dalpiaz et al. (2004), é constituído pela sua variedade, qualidade, *design*, característica, tamanho, serviços, garantias e devolução, para assim, de acordo com Barth e Negri (2012), satisfazer as necessidades e desejos

do cliente externo. Inkotte (2000) defende que este elemento sobressai pelo seu planeamento para o atendimento das expectativas e necessidades do consumidor, permitindo bons resultados à organização. No composto de *endomarketing*, o produto transforma-se na companhia, que é destinada ao cliente interno, sofre adaptações contínuas para oferecer motivação e bem-estar aos seus colaboradores, através de benefícios, participação em resultados, avaliação de desempenho, entre outros, para assim estabelecer um diferencial competitivo. Para Santos e Junior (2013), este elemento representa a retenção de colaboradores procurando satisfazer as necessidades e, segundo Barth e Negri (2012), permite motivar os colaboradores a estarem envolvidos com o produto ou serviço da organização que será apresentado ao mercado.

Assim, Silveira e Tófani (2007, cit. por Barth & Negri, 2012) defendem que a companhia é o produto que pode ser percebido pelo cliente interno pelas suas características físicas e pela imagem que transmite.

A componente Preço, que segundo Inkotte (2000), determina o valor de venda do produto, tendo como base os custos de produção e fatores de mercado. Incluem, de acordo com Dalpiaz et al. (2014), descontos, concessões, prazos e condições de pagamento. Barth e Negri (2012) afirmam que esta componente, é um fator que envolve estratégias com o objetivo de obter lucro através do produto ou serviço oferecido, sendo um ponto muito importante para influenciar e fortalecer as vendas.

Inkotte (2000) defende então, que o preço tem o seu correspondente no elemento custos, que inclui a política de remuneração da organização, investimentos no desenvolvimento do cliente interno e de ações do programa de *endomarketing*, isto é, para Barth e Negri (2012), um investimento no capital humano. Zambaldi e Mascarenhas (2010, cit. por Barth & Negri, 2012) evidenciam que a gestão dos custos do *endomarketing*, que são aqueles que pertencem à estrutura organizacional, deve ser feita de forma a atrair e manter os colaboradores, motivando-os a que se comprometam com os objetivos e as metas da organização, satisfazendo-os no trabalho e dando-lhes as informações para que promovam a organização.

Já Daronco (2011, cit. por Dalpiaz et al. 2014) refere que este elemento representa a relação entre os colaboradores e a organização. Os atributos estão ligados ao plano de carreira, benefícios indiretos, ambiente de trabalho e aos níveis de salários.

O ponto de distribuição do produto corresponde, segundo Dalpiaz et al. (2014), aos canais de cobertura, locais e transporte, tornando-se assim, como defendem Barth e Negri (2012), muito importante para uma correta distribuição do produto no mercado, é fundamental que o produto chegue ao destino correto no prazo combinado para desta forma satisfazer o cliente. Ao ponto de distribuição correspondem os coordenadores, terceiro item do composto de *endomarketing*. Inkotte (2000) afirma que os coordenadores têm o papel de implementação das ações. Santos e Junior (2013), complementam esta ideia, defendendo que este elemento refere-se aquele que desenvolve e desempenha o plano de ação do *endomarketing* para que as necessidades dos colaboradores sejam satisfeitas. Neste elemento estão inseridos as chefias intermédias, líderes de opinião ou qualquer outro indivíduo que voluntária ou involuntariamente divulga a nova cultura da organização. Daronco (2011, cit. por Dalpiaz et al., 2014) aduz que esta variável representa a forma de relacionamento entre chefia e colaboradores e como é transmitida a informação da organização para os colaboradores. Dalpiaz et al. (2014) apresentam exemplos como os relacionamentos, a hierarquia e as reuniões.

Silveira e Tófani (2007, cit. por Barth & Negri, 2012) afirmam que fazem parte da coordenação todos os responsáveis por tornar o programa de *endomarketing* eficiente e garantir que este é bem executado. Desta forma, faz-se com que o *endomarketing* efetivamente aconteça dentro da organização.

Por fim, a promoção, que de acordo com Dalpiaz et al. (2014), está relacionada com a publicidade das vendas, relações públicas e *marketing* direto, tornando o produto conhecido pelo público externo. Cobra (1992, cit. por Dalpiaz et al., 2014) considera que este elemento tem a obrigação de informar, divulgar e gerar concepção e consciência sobre aquilo que se vende. O que vem ao encontro do que defende Inkotte (2000), onde esta componente é exposta pela propaganda, promoção e força de vendas, que tem como objetivo tornar o produto conhecido e aumentar a sua procura.

Inkotte (2000) refere assim, que este último elemento se transforma na comunicação, que abrange as diversas atividades de divulgação e recolha de informações, fazendo-se valer do apoio de campanhas, ferramentas publicitárias e canais de divulgação como jornais, intranet, vídeos e cartazes (Dalpiaz et al., 2014). Santos e Junior (2013) referem que desta forma, os colaboradores mantêm-se informados sobre estratégias adotadas pela organização, sendo útil para os colaboradores irem ao encontro dos objetivos da organização.

Barth e Negri (2012) consideram que a comunicação deverá partir de ambas as partes para que o processo possa oferecer ajustes necessários para possíveis melhorias. Os mesmos autores, referenciando Inkotte (2000), afirmam que a comunicação poderá ocorrer através de estratégias adotadas pelas áreas envolvidas que irão colocar em prática as tarefas de modo a promover a informação.

Em suma, Liao e Jun-Fang (2009, cit. Mutharasu et al., 2013) consideram que *endomarketing mix* privilegia componentes como recompensa/remuneração, comunicação interna, liderança, benefícios intangíveis e intermediários que facilitam a compreensão e concentração dos clientes internos no desempenho do negócio.

2.8. Instrumentos e ações de endomarketing

Um programa de *endomarketing* é constituído por instrumentos e ações que poderão ser aplicados para que o programa tenha sucesso. Na análise de Teixeira (2002, cit. por Rosa, Ribas e Alves, 2012), o *endomarketing* deverá ser o meio de comunicação de informação para que os colaboradores tomem conhecimento da visão, missão e valores da organização. Assim, são inúmeros os instrumentos de comunicação a serem utilizados.

Brum (1998), defende que “é nas ações e instrumentos mais simples que o público interno encontra aquilo que procura: a informação, o reconhecimento e o estímulo necessário para um bom trabalho.” A aplicação destes instrumentos não é neutra e está dependente do processo de mudança, da cultura da organização ou do seu autor, o que pode ditar o sucesso do instrumento.

Barth e Negri (2012), citando Piercy e Morgan, defendem também que as modificações que ocorrem dentro da organização podem ser estruturais ou culturais. Assim, é recomendado que as técnicas que são utilizadas externamente podem ser utilizadas também internamente. Esta ideia é complementada por Bohnenberger e Pinheiro (2002), uma vez que os instrumentos utilizados na área do *marketing* para ações focados no consumidor podem ser também utilizados no contexto do *endomarketing*, como os jornais, atividades com os clientes internos/externos, painéis, entre outros. Estes instrumentos utilizados isoladamente não produzem os efeitos

desejados, assim é necessário que estes sejam partes coerentemente articuladas do projeto, antecedido de um diagnóstico conduzido pela organização.

Estes instrumentos são variados, como afirmam Barth e Negri (2012), no entanto todos eles estão voltados para as necessidades da organização para que as ações possam estar ajustadas à sua realidade, é também importante que estes instrumentos sejam executados a partir de um plano de implantação para que desta forma possam atender aos objetivos da organização. Dentro desta ideia, Cavagnoli e Maino (2010, cit. por Barth & Negri, 2012) enfatizam que existem inúmeros instrumentos e atividades que podem ser desenvolvidas dentro da organização, no entanto, é importante encontrar os que melhor se enquadram, para isso é necessário conhecer a cultura da organização e as necessidades do público interno e trabalhar com a informação, comunicação e propagar essa cultura.

Assim, Brum (1998) apresenta alguns instrumentos:

- Manual e vídeo de integração - têm como objetivo apresentar ao novo colaborador a cultura da organização: missão, princípios e apresentação da organização. Devem também dar a conhecer os produtos e serviços, assim como todo o tipo de informações que possam interessar ao novo colaborador. Além destes instrumentos, o colaborador deve também, no dia da integração, fazer uma visita às instalações e ser apresentado aos futuros colegas.

- Manuais técnicos e educativos – têm como objetivo dar a conhecer ao colaborador produtos, serviços e novos procedimentos/técnicas utilizados. Devem ter linguagem simples e clara e espaço para anotações. Este instrumento deve ser complementado por uma palestra onde devem ser distribuídos os manuais.

- Revistas de “histórias aos quadradinhos” – têm o objetivo de transmitir a informação desejada de forma mais descontraída.

- Jornal interno – tem com objetivo trazer informações internas relevantes aos colaboradores, como datas festivas, linha de produção, campanhas internas dirigidas aos colaboradores, entre outros. Este instrumento é útil também para valorizar o colaborador que se destaca, ganha prémios ou atingiu algum objetivo pessoal ou organizacional. A periodicidade deste jornal pode variar entre as organizações. Tem também na sua constituição dois tópicos:

- Recursos humanos, aborda temas mais sensíveis de forma a mostrar transparência da gestão e diminuir boatos e comentários indevidos;

- Associação de colaboradores, de forma a contribuir para integração dos colaboradores valorizando o seu papel dentro da organização.

- Jornal de parede – semelhante ao jornal interno, no entanto tem maior visibilidade uma vez que está afixado na parede. Tem como objetivo abordar assuntos gerais da organização, um novo produto, nova campanha, cada departamento, ou seja, tudo que é notícia e possa servir de estímulo para o público interno.

- Cartazes motivacionais e informativos – têm como objetivo apoiar processos de renovação de conceitos e de mentalidade dos colaboradores. São de fácil memorização. Tratam de alguns temas mais sensíveis como *marketing* de benefícios, objetivos a ser alcançados e disseminação de conceitos como qualidade, competitividade e assiduidade, de forma mais leve e descontraída. A ideia dos cartazes emocionais é atingir o “psicológico” da pessoa, de forma a que cada colaborador se identifique com o novo momento da organização. Já os cartazes informativos são ligeiramente mais sérios e são de uso recomendado quando o processo de mudança sofre uma maior resistência por parte dos colaboradores, como uma demissão em massa, ou seja, a ideia central é explicar aos seus colaboradores a razão de algo estar a acontecer e todas as informações que possam ser úteis. Estes cartazes devem ser atualizados com alguma regularidade.

- Painéis – têm como objetivo motivar os colaboradores e vender uma imagem de uma gestão não só aos colaboradores mas também aos familiares ou visitantes. Estes painéis podem ser: de tempo, onde é colocada a informação aos seus colaboradores do passado da organização, do presente e quais as perspetivas para o futuro, de forma a mostrar a mudança; motivacionais e decorativos, onde se encontram, por exemplo, datas de aniversário, conquistas e criação de um novo produto; por último, os eletrónicos, que são formados por pequenas células que contêm uma mensagem e vão sendo agregadas com uma determinada periodicidade no decorrer do programa, no final este painel apresenta um conceito único composto por várias partes.

- Datas festivas e aniversários dos colaboradores – os cartazes e painéis motivacionais e informativos devem dar lugar a mensagens comemorativas. Os jornais internos também devem ter referências a estas datas.

- Canais diretos entre direção e colaboradores – têm como objetivo aumentar o contacto entre a direção e os colaboradores. Existem vários canais diretos como reuniões-relâmpago, onde as informações podem ser transmitidas a todos rapidamente; ou reuniões de liderança compartilhada, com o objetivo envolver os colaboradores com os demais níveis hierárquicos para discussão de assuntos pertinentes e acabando com “assuntos-tabu”. Além disso, também

devem existir canais para que os colaboradores possam dar sugestões. Ações como, a direção enviar cartas e cartões aos colaboradores para se comunicarem, abertura para esclarecimento de questões que os colaboradores possam ter ou a direção tomar o “café da manhã” com os colaboradores de forma a haver troca de informações, também fazem parte de canais diretos que podem ser utilizados.

- Vídeos informativos e motivacionais - têm como objetivo disseminar a cultura organizacional e trabalhar algumas técnicas, complementando programas de treino que possam estar a ocorrer. Têm a vantagem de serem didáticos e de fácil assimilação. Os dois tipos de vídeos apresentam as mesmas características, no entanto o motivacional deve ser produzido de forma a que passe a fazer parte da memória afetiva de quem o assiste.

- Teleconferências e videoconferências – têm como objetivo transmitir informação, ao mesmo tempo, para grupos de público interno que se encontrem noutra local, para desta forma existir a ideia de proximidade.

- Palestras internas – têm como objetivo passar conhecimento a todos os colaboradores e não apenas informação.

- Clubes de leitura – têm como objetivo incentivar os colaboradores a ler, principalmente sobre assuntos que possam ser úteis ao seu desenvolvimento dentro da organização.

- Oferta interna – oferta de uma variedade de artigos como, camisolas, porta-chaves, chapéus e acessórios com a marca da organização e/ou o *slogan* do programa de *endomarketing*. Estas ofertas devem ser alegres e modernas para que os colaboradores queiram usá-las fora da organização.

- Intervenções teatrais - têm como objetivo repassar conceitos, princípios, valores e técnicas através destas intervenções. Podem ser contratados grupos de teatro ou podem ser os próprios colaboradores a criar e apresentar pequenos teatros.

- Mensagens virtuais – têm como objetivo atingir o consciente e o inconsciente do colaborador. Podem aparecer, por exemplo, no visor do computador ou na porta de entrada da organização.

- Valorização de colaboradores – atribuir vários tipos de recompensas de forma a evidenciar o mérito dos colaboradores e assim, valorizá-los.

- Memória – tem como objetivo envolver as pessoas e valorizar o elemento humano através do resgate da história da organização, de forma a passar a evolução da mesma, às pessoas que a desconhecem.

- Rádio interno – tem como objetivo divulgar as notícias ou campanhas. Não é um instrumento eficaz para passar informação mas é eficaz como instrumento motivacional, as notícias curtas, intercaladas com uma programação musical podem produzir bons resultados e melhorar o clima organizacional.

- Videojornal – tem como objetivo transmitir informações em forma de vídeo e ajuda a acelerar a construção ou consolidação de uma determinada cultura. No entanto, é um instrumento complexo uma vez que é necessário muita manutenção e muitos ajustes de forma a que os colaboradores não percam o interesse, ou seja, é preciso determinar quais os assuntos que mais interessam e mais emocionam o público.

- *E-mail* – tem como objetivo facilitar a comunicação entre a organização e os colaboradores.

- Intranet – tem como objetivo permitir um acesso rápido a várias informações referentes à organização, envolvendo também, todos os colaboradores e possibilitando a troca de conhecimentos profissionais e pessoais, aproximando as pessoas.

Através dos instrumentos apresentados por Brum (1998) e apesar da grande maioria ter como objetivo transmitir informações aos colaboradores, é possível observar também a importância de temas como gestão de conhecimento, que é visível através das palestras e clubes de leitura; encurtar distância entre a direção e os seus colaboradores e a possibilidade dos colaboradores participarem mais ativamente dentro da organização e envolvê-los emocionalmente; valorização do público interno e motivação do mesmo. É então importante, uma escolha planeada destes instrumentos para que o programa de *endomarketing* tenha sucesso.

Alem dos instrumentos apresentados por Brum (1998), o autor Grönroos (2003, cit. por Barth & Negri, 2012) apresenta algumas atividades de *endomarketing* que podem ser trabalhadas dentro da organização:

- Treino – tem como objetivo melhorar o conhecimento dos colaboradores e desenvolver as suas atitudes.

- Suporte da administração e diálogo interno – tem como objetivo intermediar as ações de *endomarketing*, incentivando e envolvendo os colaboradores para o estabelecimento de um clima interno agradável.

- Comunicação externa de massa – tem como objetivo consultar os colaboradores sobre ações de comunicação externa, para que possam interagir, dando a sua opinião sobre algo novo no mercado, desta forma apelar à importância da participação e da opinião do público interno.

- Recuperação interna de serviço - tem como objetivo disponibilizar auxílio ao colaborador em alguma situação que ele necessite.

- Pesquisa de mercado e segmentação de mercado - tem como objetivo utilizar a segmentação de mercado para conhecer a pessoa com perfil mais adequado para se recrutar para algum cargo da organização.

De acordo com Bohnenberger e Pinheiro (2002), a seleção do conjuntos de instrumentos a utilizar vai depender dos objetivos a alcançar e de variáveis como, o custo de implementação e manutenção; o nível de envolvimento da coordenação, ou seja, o tempo dedicado para o desenvolvimento e manutenção dos instrumentos; o número de colaboradores que pretende envolver, e a durabilidade do programa. Assim, uma organização com pouca disponibilidade para desenvolver e coordenar o processo de *endomarketing* deve escolher instrumentos que não exijam um elevado grau de envolvimento da gestão de forma a não ter problemas na implementação do plano.

2.8.1. Projetos

Estas ações, segundo Cerqueira (1994), podem ser subdivididas em cinco projetos:

- Projetos básicos de difusão cultural – procuram dar início a prática de *endomarketing* na organização visando o clima organizacional e relacionamento interpessoal, divulgando também os valores essenciais da organização. Grupos de melhoria contínua, gestos simples como dar o “Bom Dia”, *slogans*, entre outros, são exemplos de algumas tarefas desta fase apresentados por Barth e Negri (2012).

- Projetos de desenvolvimento cultural – procuram auxiliar na consolidação da base já estabelecida, reconhecer e valorizar as pessoas da organização, acelerando assim o comprometimento. Barth e Negri (2012) sugerem: reconhecer o esforço e mostrar a importância da família do colaborador como algumas atividades aqui utilizadas.

- Projetos de segurança cultural - contribuem para que os projetos base sejam efetivamente desenvolvidos. São importantes para comprometer as chefias que ainda não estão, uma vez que são elas que garantem um desenvolvimento correto destes projetos. Um exemplo de atividades nesta fase são as reuniões (Barth & Negri, 2012).

- Projetos suplementares de recursos humanos - desenvolver projetos de forma mais flexível, de modo a facilitar e melhorar o grau de comprometimento do cliente interno. Nesta etapa, temos os jornais internos (Barth & Negri 2012).

- Projetos avançados - desafiar os colaboradores de forma individualizada e em grupo, oferecendo recompensas pelos resultados atingidos, trabalhando a combinação da motivação psicológica e material. Concursos coletivos de comprometimento com a qualidade e a produtividade são alguns exemplos (Barth & Negri, 2012).

É importante ressaltar que estas ações e ferramentas só terão um bom resultado se bem planejadas e aplicadas, tendo em consideração as necessidades dos colaboradores. Assim, para Brum (1998), estes instrumentos e ações são necessários para o sucesso de qualquer desafio ou processo de mudança.

Tavares (2009, cit. por Jesus, 2010) conclui que a filosofia do *endomarketing* tem por base ações motivadoras e comunicacionais, que têm como objetivo a melhoria e o comprometimento dos colaboradores. Esta ideia vem também a ser complementada por Bekin (2004), que afirma que o *endomarketing* juntamente com a comunicação interna cria envolvimento, que conseqüentemente origina comprometimento, cria motivação que se mantém pelo processo de comunicação, isto é, se o colaborador está motivado é necessário continuar a usar corretamente os instrumentos de *endomarketing* para que assim se mantenha. Assim, Cerqueira (1994) defende que a comunicação integrada é uma forte componente a ter em consideração, isto é, estabelecer uma base de relacionamento interpessoal que desenvolve a autoestima, a empatia e a afetividade contribuindo assim, como o autor anterior também referiu, para melhorar o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com a organização.

Em suma, estes instrumentos e ações devem ser corretamente aplicadas para desta forma contribuírem para o sucesso da organização, aumentando a motivação e o comprometimento dos colaboradores.

Capítulo 3 – Endomarketing e a comunicação interna como fonte de motivação e comprometimento organizacional

Para Braga, Silva e Dornelas (2002, cit. por Freire, Woehl, Catapan, & Bonfim, 2016) o papel do *endomarketing* consiste na criação de ambientes e situações que proporcionem motivação ao colaborador. Esta motivação não está presente somente nas ações planejadas pela organização, mas também na atitude também de reconhecer o próximo, de estar sensível às suas necessidades, de ver o colaborador como um ser humano que procura e trabalha por algo que o faça feliz.

Motivar os funcionários é muito importante para as organizações mas não existe nenhuma “fórmula mágica” para o fazer, então segundo Brum (2003), as organizações bem-sucedidas concentram os seus esforços em dois fatores: informação e integração. A autora defende que a informação é o produto da comunicação interna e é essencial para aproximar a organização do colaborador. No que diz respeito à integração, Brum (2003) afirma que ninguém é feliz num ambiente onde não existe integração entre pessoas, entre áreas e entre a organização e o público interno como um todo. Se estes dois fatores estiverem presentes, o colaborador encontra-se no cenário adequado para procurar o seu crescimento pessoal e profissional. A partir deste ponto, depende da vontade do colaborador para ser mais e produzir mais, ou seja, está relacionado com a auto-motivação onde as pessoas desejam construir em torno de si o ambiente no qual desejam viver e trabalhar.

Como já foi dito nos capítulos anteriores, a motivação não é algo apenas decorrente de fatores externos como os prémios e salário que provocam apenas contentamento momentâneo. A motivação é decorrente também de forças interiores que dependem de cada indivíduo.

A nível da organização, a motivação pode vir dos gestores, líderes e dos colegas de equipa, que têm um impacto significativo nos colaboradores, estimulando-os a tomar iniciativas de forma a promover a interação entre as pessoas (José & Rosa, 2014, cit. por Freire et al., 2016). No entanto, Brum (2003) defende que a organização ao fornecer a informação aos seus colaboradores e fazê-los se sentirem integrados está a cumprir com a sua responsabilidade e a contribuir para que exista a auto-motivação que já vai depender de cada colaborador. Assim, a

organização não deve assumir totalmente a responsabilidade pela motivação dos seus colaboradores mas deve fornecer ao colaborador o necessário para que desperte a sua força interior e dar as condições para que este tenha a capacidade de se motivar a si próprio.

Pizzinato (2005, cit por Remondes, 2011) considera também que o *endomarketing* está no aperfeiçoamento dos relacionamentos com os colaboradores, aos quais é necessário disponibilizar condições de motivação para que possa existir envolvimento, comprometimento e a participação dos colaboradores, onde estes apresentam sugestões e novas ideias.

Como já foi dito, Brum (2003) considera a informação e a integração fundamentais para o sucesso da organização, é então importante desenvolver estes dois pontos.

3.1. Informação

No que diz respeito à informação, como já foi dito anteriormente, esta é o produto da comunicação interna e o objeto de valor que se estabelece na relação entre a organização e o colaborador. Assim, quando falamos em *endomarketing* pressupõe-se uma troca da informação por informação, estabelecendo uma via que interessa tanto ao colaborador como à organização e onde o cliente também é beneficiado (Brum, 2003). Ao permitir que o colaborador tenha informações acerca da gestão, produtos, mercados, desafios, entre outros, vai fazer com que este se sinta como parte do processo, o que vai contribuir para a sua motivação.

Não podemos esquecer a relevância do *feedback*, ou seja, como foi dito em capítulos anteriores e defendido também por Bekin (2004), no processo de comunicação é importante que na informação que se transmite este não seja esquecido uma vez que o *feedback* vai contribuir para o desenvolvimento dos colaboradores da organização. Este deve estar incorporado nas atividades da gestão ou da supervisão, por meio de reuniões informais, avaliações, de ações capazes de promover a interação entre os vários setores da organização.

Brum (2003) afirma que a informação é então responsabilidade da organização e o *endomarketing* é um processo vertical, que acontece de cima para baixo e vice-versa.

É importante ter em consideração que toda a informação é decorrente de uma decisão, que deve ser tomada pela direção da organização (Brum, 2003). Esta decisão transformada em informação deve descer para a base da pirâmide organizacional de duas formas:

- Através de canais, instrumentos e ações de *endomarketing*.
- Através das chefias intermediárias; vistas como um canal de comunicação que têm o desafio de transmitir informação, se possível de forma a motivar os colaboradores.

No entanto, Bekin (2004) defende que envolver os colaboradores no planejamento e na tomada de decisão também pode ser positivo para a organização, uma vez que todos os colaboradores se vão identificar com os objetivos da organização, fazendo-os sentir como parte da organização.

Por outro lado, a falta de informação pode criar cenários hipotéticos que podem ser passados entre os colaboradores, determinando um contexto de mentiras, suposições, delírios e originando boatos o que pode levar à insatisfação (Bekin, 2004; Brum, 2003). No entanto, ao passar a informação é importante que esta não seja só verbal, uma vez que poderia ser deteriorada por cada colaborador que a repassa. A informação que é transmitida aos colaboradores deve ser trabalhada para desta forma os colaboradores se envolverem com os conceitos, objetivos, missão, visão e valores da organização.

O *endomarketing* é então, mais do que um conjunto de instrumentos e técnicas para que o público interno se apaixone pela organização ou pelo seu serviço, é também “dar valor e visibilidade à informação, em todos os níveis, para que os empregados tenham uma visão compartilhada da organização, seus objetivos, processos e resultados” (Brum, 2003). Além disso, é essencial que a informação transmitida seja clara e de simples compreensão.

No que diz respeito ao produto/serviço, Brum (2003) defende que o público interno deve ter conhecimento do mesmo antes do público externo, deve poder senti-lo, experimentá-lo, ouvi-lo, cheirá-lo antes do cliente. O objetivo é que o colaborador acredite no que vai vender e produzir. Bekin (2004) defende que novos produtos ou serviços são uma oportunidade para envolver e comprometer os colaboradores, pode também proporcionar um clima rico em sugestões de melhoria do produto. Esta ideia também se aplica a campanhas publicitárias. Quanto mais envolvidos os colaboradores, mais positivos serão os resultados.

Para Brum (2003), no *endomarketing* existem dois tipos de esforços: o informativo e o motivacional. O ideal é transmitir a informação de uma forma motivacional apesar de nem sempre ser possível. Quando a informação é negativa, deve ser transmitida de forma clara, transparente e neutra, com textos longos e consistentes. No entanto, se a informação for positiva devem ser utilizados textos curtos e ilustrações, utilizando a informação como fator motivacional. No entanto, o mais importante, segundo Bekin (2004), é a credibilidade, que acaba por gerar envolvimento. Se houver envolvimento, há comprometimento e assim, há motivação que é mantida pelo processo de comunicação interno da organização.

Bekin (2004), ressalta a importância do sistema de informação, defendendo que “pessoas informadas sobre a organização onde trabalham, voltadas para um trabalho em equipa baseado na comunicação e que permite o desenvolvimento do potencial do individuo, do funcionário” (p. 96), o que nos remete também para a integração.

3.2. Integração

O outro caminho para a motivação de acordo com Brum (2003), como referido anteriormente, é a integração que pode ser dividida em quatro níveis:

- Integração entre pessoas;
- Integração da pessoa com a organização;
- Integração da pessoa com as chefias;
- Integração entre áreas.

A integração entre pessoas é a mais difícil de alcançar, principalmente nas organizações em que trabalham por turnos visto que impede que existam momentos para estabelecer relacionamentos. Esta integração também pode ser mais forte entre colaboradores da mesma área.

O *endomarketing* pode então contribuir para transmitir informação ao público interno evitando a construção de boatos e desentendimentos internos, no entanto não resolve completamente o problema na integração entre pessoas. Neste caso, pode incentivar-se o

trabalho de grupo e direcionar os colaboradores para um objetivo comum. (Bekin, 2004; Brum, 2003)

O segundo nível de integração, a integração da pessoa com a organização, é um dos principais objetivos do *endomarketing* e beneficia de todos os canais e instrumentos referidos no capítulo anterior. Quando esta relação é bastante forte, os colaboradores não têm vontade de se afastar da organização (Brum, 2003).

Relativamente à integração dos colaboradores com as chefias intermédias, também deve ser bem trabalhada e traz alguns desafios pois envolve a questão do poder. Assim, as chefias devem conhecer, aceitar e acreditar na mensagem que estão a transmitir. O poder não está no facto de as chefias reterem ou deterem a informação mas sim em fazê-la circular (Brum, 2003).

Para Freire et al. (2016) um dos motivos de insatisfação e desmotivação dos colaboradores é o relacionamento com a sua chefia, com os seus superiores. Portanto, cabe às chefias apoiar as decisões da equipa e ajudar, “fazendo com que todos realizem as suas atividades com prazer e o sentimento de realização, com consciência que o bom trabalho realizado agrega a todos” (p. 58). É então necessário, segundo Brum (2003), que a organização dê às chefias intermediárias os canais de comunicação necessários para que estes transmitam a informação de forma correta e para que chegue intacta aos colaboradores. Além disso, é necessário compreender que dependendo do grau de motivação e envolvimento do colaborador, a informação pode sofrer variações positivas ou negativas, isto é, mesmo que a informação seja transmitida com o seu conteúdo liberal, o gestor ao transmiti-la pode fazer com que o público interno tenha uma perceção negativa em relação à mensagem transmitida. Isto acontece uma vez que a informação ao ser transmitida está associada a expressões de alegria, medo, insegurança, ironia ou autoridade, influenciando assim a perceção do público interno.

Assim, estas chefias devem saber como transmitir a informação de forma eficaz e motivadora. As organizações devem sensibilizar, conscientizar e capacitar as suas chefias intermédias e criar e produzir meios informativos para apoiá-las neste processo. As organizações devem acreditar “na informação como a mais eficiente estratégia de aproximação com o empregado e, no gestor, como um importante parceiro para que isso aconteça” (Brum, 2003).

Por último, segundo Brum (2003), para haver integração entre áreas é necessário que existam programas, instrumentos ou ações que permitam a troca de experiências entre elas e para que não haja individualismo entre as áreas. Bekin (2004) completa esta ideia dizendo também que a atividade de *endomarketing* pode ser utilizada quando um departamento é mal-entendido por outras divisões o que pode levar ao isolamento e distanciamento. Ao utilizar técnicas de *endomarketing* é possível alterar a percepção em relação a certa área ou departamento. Assim, o *endomarketing* é muito importante para unificar a organização.

3.3. Comprometimento

Tendo os colaboradores acesso à informação e encontrando-se perfeitamente integrados na organizando, ou seja, têm cumpridos os dois fatores (informação e integração) sugeridos por Brum (2003) e assim encontram-se também motivados. Bekin (2004) defende que a motivação é um processo que tem como objetivo comprometer o colaborador com as causas e objetivos da organização e assim integrá-lo na cultura organizacional. Para o colaborador se sentir comprometido é necessário que exista valorização do colaborador, assim como é importante que este esteja satisfeito havendo um melhoramento do seu desempenho. Assim, o autor defende que a motivação, a valorização e o comprometimento fazem parte de um processo único mas com fases distintas. Cerqueira (1995) defende também que é necessário o estabelecimento de valores básicos para a obtenção do comprometimento.

O mesmo autor defende que a motivação é constituída pelas seguintes etapas: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento. Para a organização manter os colaboradores motivados, deve praticar os valores de cada etapa. Cerqueira (1994) afirma que um colaborador ao receber um estímulo, entra num estado de tensão ou ansiedade que só será eliminado quando a necessidade for satisfeita. A maioria dos estímulos gerados para e pelos colaboradores são motivacionais e geram a base necessária para existir comprometimento. No entanto, se não existir na organização “uma base sólida de justiça social no atendimento às necessidades primárias” (p.42), qualquer estímulo será em vão uma vez que a motivação do colaborar estará voltada para a satisfação das suas necessidades básicas.

Assim, a organização para motivar os seus colaboradores para o comprometimento terá que explicitar a sua base de valores, que terá que estar fundamentada no desenvolvimento da autoestima, na empatia e na afetividade do colaborador e também no seu reconhecimento. Além disso, como foi referido anteriormente, é importante que as necessidades básicas estejam satisfeitas (Cerqueira, 1994).

O *endomarketing* tem então o objetivo de estabelecer um processo permanente de motivação, dando ao colaborador responsabilidade, liberdade de iniciativa e dignidade. Para isso, contribui o processo da motivação, valorização e comprometimento visto que os três são considerados um processo único. Assim, é necessário que estes três, na ótica do *endomarketing*, estejam integrados no quotidiano da organização, e por isso, requerem reforço e a renovação constante (Bekin, 2004). Freire et al. (2016) também defendem que sendo a motivação um dos focos do *endomarketing* deve ser feita de forma planeada e contínua.

Bekin (2004) apresenta uma lista de critérios para o processo de motivação que vai ao encontro dos fatores referidos por Brum (2003), a informação e a integração:

- Prioridade para a motivação do grupo de trabalho, com incentivo à parceria, à cooperação e à lealdade;
- Valorização do indivíduo no grupo;
- Integração baseada nos valores e objetivos da organização;
- Reforço contínuo de uma atitude baseada em valores partilhados;
- Recompensas e prémios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos;
- Criação de um ambiente de interação na organização;
- Envolvimento dos funcionários no planeamento e na tomada de decisões;
- Estímulo à iniciativa e à atitude criativa;
- Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida;
- Remuneração adequada.

Em suma, existem várias formas de motivar e comprometer os colaboradores e vários conceitos a ter em consideração. Reconhecer publicamente um trabalho bem executado, fornecer as melhores ferramentas para executar o trabalho, usar o desempenho como base para uma promoção, enfatizar o compromisso da organização com a manutenção do emprego,

proporcionar a participação nos lucros e remunerar os colaboradores de forma competitiva em função dos talentos de cada um são formas de motivar os colaboradores. No entanto, algumas delas apresentam custos e podem ir contra a política da organização. Neste caso, há formas mais simples e sem custos de motivar os colaboradores: fornecer a informação necessária para realizarem um bom trabalho, elogiar o colaborador por uma tarefa bem feita, elogiar o seu desempenho, ouvir e solicitar as ideias dos colaboradores, mostrar que são importantes para a organização e envolver os colaboradores em questões e decisões relacionadas com o seu emprego e função (Brum, 1998; Meira & Oliveira, 2004).

Tudo o que foi referido está inserido no contexto do *endomarketing*, e é feito no sentido de aproximar o colaborador e a organização (Meira & Oliveira, 2004).

Contudo, é necessário ter em atenção atitudes contrárias às referidas: não fazer elogios, não fornecer informações, fazer ameaças, tratar os colaboradores com distanciamento e como meros trabalhadores e não como pessoas. Estas atitudes prejudicam a relação colaborador/organização e é importante que sejam evitadas (Brum, 1998). A organização precisa de tratar o colaborador como um aliado, portanto tem que antecipar as atitudes causadoras de desmotivação e descomprometimento.

Para Brum (1998), com a aplicação de um programa de *endomarketing* podemos obter os seguintes resultados:

- Postura interativa - sintonia entre a organização e os colaboradores, com iniciativa para fazer contactos, manutenção de relações amigáveis, observação de reações e dedicação de atenção entre a organização e os colaboradores.
- Transparência - clareza nas informações transmitidas. Uso de uma linguagem clara e compreensível e preocupação com a correta assimilação da mensagem.
- Democracia - participação e consenso através de partilha de decisões e informações e demonstração de interesse pela opinião dos outros.
- Foco - orienta a organização para resultados através do planeamento de ações a partir da definição de metas a serem atingidas. Priorização de assuntos relevantes e de uma ampla visão sobre os contextos externos e internos da organização.

Concluindo, segundo os autores referidos, através da correta utilização de técnicas e conceitos do *endomarketing* que foram abordados é possível motivar os colaboradores e criar comprometimento dos mesmos em relação à organização. No entanto, até que ponto estas técnicas são utilizadas nas organizações? E se o cuidado em fazer com que o colaborador se sinta bem e importante na organização vai realmente afetar a sua motivação? O tipo de comunicação interna utilizado pode também ter influência na motivação?

Parte II - Estudo Empírico

Capítulo 4 – Metodologia

De forma a completar a vertente teórica apresentada nos capítulos anteriores, foi elaborada também uma vertente prática.

Feita a revisão da literatura, é agora necessário desenvolver o objetivo da investigação e selecionar os métodos. Só depois se pode passar à recolha e análise dos dados e apresentar os resultados obtidos. A análise dos dados pode confirmar ou não as hipóteses que serão apresentadas, e é isto que fornece as conclusões da investigação (Hill & Hill, 2016).

Com esta vertente prática pretende-se conhecer a relação entre *endomarketing*, comunicação interna e motivação dos colaboradores, Neste sentido, foram formuladas três hipóteses, que têm por base a revisão da literatura e que possibilitam uma análise mais detalhada dos conceitos em estudo e dar resposta aos objetivos estabelecidos.

Assim, este capítulo apresenta a metodologia utilizada para a realização da investigação, contemplando os seguintes pontos: contextualização da investigação, objetivos e hipóteses, população e amostra, instrumento utilizado para a recolha de dados e, por último, os procedimentos seguidos.

4.1. Enquadramento da Investigação

A importância das pessoas no mundo organizacional tem vindo a aumentar ao longo dos anos. Os colaboradores eram vistos apenas como um recurso, não tinham condições dignas de trabalho, nem direito a opinião ou a qualquer tipo de benefícios (Brum, 2003; Silva & Lira, 2014).

Ao longo dos anos, começou a ser perceptível o impacto que a atividade organizacional tem na qualidade de vida dos seus colaboradores e como estes são importantes para o seu crescimento e desenvolvimento. Tornou-se evidente a necessidade de haver um maior envolvimento dos colaboradores com vantagens geradas pelos mesmos.

Com a globalização da economia e o aumento da competitividade do mercado, existe a necessidade de adaptação das organizações, de se tornarem mais competitivas, mantendo na organização os colaboradores mais qualificados e competentes. Isto pode ser possível com a utilização de técnicas de *endomarketing*, uma vez que permite construir lealdade no relacionamento com os colaboradores, comprometimento, melhoria na qualidade dos produtos, produtividade e qualidade de vida no trabalho (Bekin, 2004; Cunha, 2004, cit. por Santos, 2016; Meira et al., 2015). São os resultados destas ações que contribuem para o sucesso da organização. Lima (2003, cit. por Bohn et al., 2011) defende que satisfazer as necessidades dos colaboradores aumenta a capacidade de satisfazer as do público externo e assim ter sucesso e sobreviver num mercado tão competitivo.

Existe então, uma crescente necessidade de valorizar, motivar e envolver os colaboradores na organização e para isso é necessário fornecer as condições necessárias para que isso aconteça (Braga et al., 2002, cit. por Freire et al., 2016).

No entanto, fazê-lo não é tarefa fácil. É um processo que requer planeamento, reforço e renovação constante (Bekin, 2004).

Com a revisão da literatura foi possível evidenciar a influência que um colaborador motivado, envolvido e comprometido pode ter no processo competitivo e no sucesso da organização. Existe necessidade de dar valor e atender às necessidades de cada um, de forma a motivar os colaboradores e desenvolver vantagens competitivas para a organização.

4.2. Objetivos e hipóteses de investigação

Como já foi referido, o presente estudo tem como objetivo geral: conhecer a relação entre *endomarketing*, comunicação interna e a motivação do cliente interno.

Assim, foram também definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar e apresentar as variáveis que caracterizam a amostra;
- Verificar a perceção dos colaboradores em relação a práticas de *endomarketing*;
- Conhecer a perceção que os colaboradores têm em relação à qualidade da comunicação nas organizações;

- Identificar os instrumentos de comunicação interna mais relevantes no contexto organizacional;
- Enumerar instrumentos que os colaboradores consideram importantes implementar na organização;
- Avaliar a motivação sentida pelos colaboradores;
- Averiguar se existe relação positiva entre as três variáveis: *endomarketing*, comunicação interna e motivação.

Muitas definições são propostas para o termo hipótese. Gil (2008) afirma que a hipótese é uma proposição que se forma e que pode ser aceite ou rejeitada depois de ser devidamente testada, dando assim uma resposta ao problema a ser investigado, ou seja, podem ser verdadeiras ou falsas. Estas hipóteses, se forem corretamente elaboradas, conduzem à verificação empírica.

Assim, propomos três hipóteses:

1. Existe uma relação positiva e significativa entre *endomarketing* e motivação.
2. Existe uma relação positiva e significativa entre *endomarketing* e comunicação.
3. Existe uma relação positiva e significativa entre a comunicação interna e motivação.

Braga, Silva e Dornelas (2002, cit. por Freire, Woehl, Catapan, & Bonfim, 2016) são de opinião que a utilização do *endomarketing* cria ambientes e situações que terão uma influência positiva na motivação do colaborador, ou seja, proporcionam motivação. Portanto, a organização tem que disponibilizar condições para que tenha impacto positivo na motivação e, assim, possa existir envolvimento, comprometimento e a participação dos colaboradores (Pizzinato, 2005, cit por Remondes, 2011). Para que exista este envolvimento, comprometimento e participação, Ochoa (2014) realça a importância da comunicação interna, de forma a que seja possível estabelecer um diálogo entre a organização e os colaboradores. Brum (2003) evidencia também este diálogo e a troca de informação para motivar os colaboradores.

César (2014) na investigação que fez ao grupo SATA, conclui que a aplicação do *endomarketing* é benéfica tanto para os colaboradores como para a organização e verificou no seu estudo a existência de várias relações positivas e fortes entre o *endomarketing* e a comunicação interna.

Vital (2013) investigou a relação do marketing interno e do processo de socialização, analisando a influência de ambos na satisfação com o trabalho e na motivação dos enfermeiros em diferentes contextos organizacionais. Uma das hipóteses referia-se à influência que o *endomarketing* teria na motivação. O autor conclui que a relação entre estas variáveis era estatisticamente significativa, confirmando a hipótese.

Será então possível, obter os mesmos resultados para a amostra que temos e desta forma confirmar as hipóteses apresentadas?

4.4. Tipo de investigação

No que diz respeito ao tipo de investigação, esta pode assumir várias formas: pode ser qualitativa ou quantitativa, descritiva, exploratória, experimental ou não-experimental, correlacional, transversal ou longitudinal.

Quando se trata de uma investigação do tipo qualitativo, o investigador observa, descreve e interpreta o fenómeno, sem tentar controlá-lo ou alterá-lo. O objetivo deste estudo é desenvolver o conhecimento e compreender o acontecimento, e não avaliá-lo, dando assim uma razão ao fenómeno (Fortin, 2009).

No entanto, optamos por fazer uma investigação do tipo quantitativo, ou seja, através da recolha de dados observáveis e quantificáveis. Segundo Fortin (2009), o investigador segue um processo ordenado que vai da definição do problema à obtenção e interpretação dos resultados. Tem por finalidade contribuir para o desenvolvimento e validação dos conhecimentos, permitindo controlar e generalizar os resultados.

Esta investigação tem também carácter descritivo-correlacional não-experimental, uma vez que consiste em descobrir, examinar e explorar relações entre variáveis e descrevê-las, de forma a obter um perfil geral do fenómeno que está a ser investigado (Fortin, 2009; Gil, 2008). Tem também carácter não experimental visto que as variáveis não são controladas nem foram manipuladas pelo investigador procurando apenas compreender o fenómeno (Coutinho, 2014).

Quanto ao alcance temporal, a investigação é transversal uma vez que, os dados foram recolhidos num determinado momento (Coutinho, 2014). Tem também carácter

exploratório, pretendendo assim desenvolver e esclarecer alguns conceitos proporcionando uma visão geral do tema e assim, abrir caminho para novas investigações dentro do mesmo tema (Coutinho, 2014; Gil, 2008).

4.5. Variáveis

Fortin (2009) define variáveis como sendo qualidades, propriedades ou características de algo que é estudado numa investigação, podendo assumir um valor ou uma variação de valores.

As variáveis podem ser classificadas de diferentes formas. Dentro das várias classificações possíveis temos as variáveis independentes, dependentes e de atributo (Fortin, 2009). As primeiras são manipuladas pelo investigador para medir o seu efeito na variável dependente. A variável dependente é o resultado observado da manipulação da variável independente. Por último, as variáveis atributo são as características dos sujeitos que participaram na investigação.

Assim, nesta investigação as variáveis atributo, que também poderão ser consideradas variáveis independentes, serão as variáveis sociodemográficas (idade, género, estado civil, região) e as variáveis profissionais (habilitações académicas, ramo de atividade, função que ocupa, número de ano que trabalha na organização). Como variáveis dependentes consideramos: o *endomarketing*, a comunicação interna e a motivação.

4.6. População e amostra

“A população ou universo, como também é designado, de uma pesquisa é constituído por um agregado ou conjunto de elementos que partilham características comuns” (Malhotra, 1993, cit por Queirós, 2014, p.37), ou seja, ao conjunto total dos casos (Hill & Hill, 2016). Assim, a população para esta investigação são todos os colaboradores de organizações de Portugal Continental.

No entanto, muitas vezes o universo é tão grande que não há tempo, nem recursos suficientes para analisar toda a população. Por essa razão, é frequente que o investigador trabalhe só com uma parte dos elementos que pertencem à população, isto é, com uma amostra (Hill & Hill, 2016; Gil, 2008). Na maioria dos casos a amostra é analisada e as conclusões retiradas são extrapoladas para a população (Hill & Hill, 2016).

Quando falamos de amostra podemos dividi-la em dois grupos: probabilística, quando é um grupo rigorosamente científico e têm fundamentação matemática e estatística; e não-probabilística, quando depende unicamente de critérios do investigador, tendo vantagem em relação ao custo e tempo despendido (Gil, 2008).

Como não há recursos nem tempo para obter respostas de todos os colaboradores de organizações de Portugal Continental, recorremos a diretórios de empresas *online* para aceder a empresas de todo o país. Todas as empresas selecionadas tinham página online, para onde foi possível enviar mensagens e *e-mails* com o *link* do questionário. Ao selecionar empresas aleatórias de todo o país pretendíamos obter uma amostra que fosse representativa dos colaboradores de todo o país. Assim, a amostra utilizada foi selecionada por conveniência, uma vez que fomos selecionando as organizações a que tínhamos acesso através dos diretórios disponíveis (Gil, 2008).

A amostra aleatória abrange toda a pirâmide hierárquica, no entanto, como o questionário foi enviado para os *e-mails* disponibilizados nas páginas *online* é visível que existe um número grande de respostas de colaboradores que se encontram mais no topo da pirâmide nomeadamente em cargos de direção, gestão ou administração.

Assim, o questionário foi enviado por *e-mail* para 1800 organizações entre 18 de março e 2 de julho, foi também partilhado em plataformas online como o *linkedin* e o *facebook* e foram obtidas 155 respostas, o que representa uma taxa de resposta de 8,61%. Os 155 questionários foram revistos e 10 deles foram eliminados, visto que não se encontravam preenchidos corretamente. Assim, a amostra é constituída por 145 colaboradores de organizações situadas em Portugal Continental.

4.6.1. Caracterização da amostra

Como referido, a mostra é constituída por 145 indivíduos. Na tabela 1, podemos observar que 71 (49%) dos colaboradores são do género masculino e 74 (51%) do género feminino.

Tabela 1 - Distribuição dos colaboradores em função do género

	n	%
Masculino	71	49,0
Feminino	74	51,0
Total	145	100,0

Observando a tabela 2, podemos concluir que a maioria dos participantes se situa no grupo etário com idades compreendidas entre os 30 e os 39 anos (26,7%), seguindo-se o grupo etário com idades compreendidas entre os 40 e os 49 anos (26,2%). É importante referir que apenas 1,4% dos participantes tem menos de 20 anos e apenas 5,5% tem idades compreendidas entre os 60 e os 69 anos.

Tabela 2 - Distribuição dos participantes em função da idade

	n	%
Menos de 20 anos	2	1,4
[20, 29 anos]	30	20,7
[30, 39 anos]	39	26,9
[40, 49 anos]	38	26,2
[50, 59 anos]	28	19,3
[60, 69 anos]	8	5,5
Total	145	100,0

Relativamente à idade, esta varia entre um valor mínimo de 19 anos e um valor máximo de 65 anos, como se pode observar na tabela 3. A idade média situa-se nos 40 anos, a moda nos 27 anos e a mediana apresenta um valor de 40 anos. Verifica-se ainda um desvio padrão de cerca de 12 anos.

Tabela 3 - Estatísticas para a idade

	Idade (anos)
N	145
Média	40,29
Mediana	40
Moda	27
Desvio Padrão	11,706
Mínimo	19
Máximo	65
Primeiro Quartil – Q1	30
Segundo Quartil – Q2	40
Terceiro Quartil – Q3	49,50

A tabela 4 mostra-nos que a maioria dos participantes são casados (45,5%), seguindo-se os solteiros com uma percentagem de 36,6%. Os casais que vivem em união de facto representam 11% da amostra. Os participantes divorciados representam um menor peso na amostra, apenas 6,2%, e por fim os viúvos com apenas 1 participante (0,7%).

Tabela 4 - Distribuição dos participantes em função do estado civil

	n	%
Solteiro(a)	53	36,6
Casado(a)	66	45,5
Divorciado(a)	9	6,2
Viúvo(a)	1	,7
União de Facto	16	11,0
Total	145	100,0

Relativamente às habilitações académicas e de acordo com a tabela 5, a maioria dos participantes é licenciado, isto é, 68 indivíduos (46,9%), seguindo-se o ensino secundário com 22,1% e o mestrado com 20%. Os participantes que fizeram uma pós-graduação

representam 7,6% da amostra. Com uma percentagem reduzida temos o 3º ciclo de escolaridade (2,8%) e, por último, o participante com doutoramento (0,7%).

Tabela 5 - Distribuição dos participantes em função das habilitações académicas

	n	%
3º Ciclo de Escolaridade	4	2,8
Ensino Secundário	32	22,1
Licenciatura	68	46,9
Pós-Graduação	11	7,6
Mestrado	29	20,0
Doutoramento	1	,7
Total	145	100,0

A tabela 6 mostra a distribuição dos participantes por região, assim a maioria dos participantes pertence à região Centro (30,3%), seguindo-se a região de Lisboa e Vale do Tejo (29%), a região do Norte com 17,95 e a região do Algarve com 13,8%. Com menor peso na amostra está a região do Alentejo, com apenas 9%.

Tabela 6 - Distribuição dos participantes em função da região

	n	%
Norte	26	17,9
Centro	44	30,3
Lisboa e Vale do Tejo	42	29,0
Alentejo	13	9,0
Algarve	20	13,8
Total	145	100,0

No que diz respeito ao ramo de atividade da organização e de acordo com a tabela 7, 51% dos participantes trabalham numa organização pertencente ao ramo dos serviços, seguido pelas organizações com atividades industriais (29,7%). Por último, com uma percentagem de 19,3% estão os participantes que trabalham numa organização dentro do ramo da atividade comercial.

Tabela 7 - Distribuição dos participantes em função do ramo de atividade da organização

	n	%
Indústria	43	29,7
Serviços	74	51,0
Comércio	28	19,3
Total	145	100,0

Relativamente ao cargo ocupado pelos participantes, existe uma grande variedade de resposta, como se pode observar na tabela 8. Com um peso maior na amostra estão os participantes que ocupam a posição de operários fabris (4,8%) e os participantes com o cargo de gerentes (4,1%). Seguidamente, com 3,4%, estão os participantes que ocupam a posição de administrativos, seguido pelos participantes com a função de comercial (2,8%) e responsáveis de marketing (2,8%). Com o mesmo peso na amostra (2,1%) estão os participantes com cargos de chefia, contabilista, na direção, gestores, recursos humanos e responsáveis de secção. Com o mesmo peso na amostra (1,4%), encontram-se os participantes com a função de administradores, administrativos financeiros, assistentes técnicos, diretores comerciais, gestores de produto, médicos dentistas, operadores, rececionistas e técnicos. Todas as funções referidas, em conjunto, representam 46,9% da amostra. No entanto, além destas foram referidas mais 80 funções diferentes. Cada uma delas com apenas um participante, ou seja, cada uma representa 0,685% da amostra. Entre as 80 funções diferentes, encontra-se um enólogo, técnicos superiores e comerciais, um eletricista, trabalhador de limpeza, assistentes (de contabilidade, marketing e loja), consultores (técnico e de recursos humanos), diretores (de marketing, produção, financeiros, operações e de departamento), um *designer*, responsáveis (de aprovisionamento, exploração, gabinete, linha, produção, sector de pintura, qualidade e segurança alimentar e de serviço), um eletricista, uma jurista, entre outros.

Tabela 8 - Distribuição dos participantes de acordo com a função ocupada na organização

	n	%
Operário(a) Fabril	7	4,8
Gerente	6	4,1
Administrativo(a)	5	3,4
Comercial	4	2,8
Responsável de Marketing	4	2,8
Chefia	3	2,1
Contabilista	3	2,1
Direção	3	2,1
Diretor(a)	3	2,1
Gestor	3	2,1
Recursos Humanos	3	2,1
Responsável de Secção	3	2,1
Administrador	2	1,4
Administrativa Financeira	2	1,4
Assistente Técnica	2	1,4
Diretora Comercial	2	1,4
Gestora de Produto	2	1,4
Médico Dentista	2	1,4
Operador	2	1,4
Rececionista	2	1,4
Técnico	2	1,4
Outros	80	54,8
Total	145	100,0

Quanto ao número de anos que o colaborador trabalha na empresa, verificamos que varia entre um valor mínimo de 0 anos e um valor máximo de 37 anos, como se observa na tabela 9. O número de anos médio situa-se nos 11 anos. A moda é de 1 ano e a mediana apresenta um valor de 8 anos. Verifica-se ainda um desvio padrão de 10,094.

Tabela 9 - Distribuição dos participantes em função dos anos que cada participante trabalha na organização

	n	%
Até 5 anos	63	43,4
[6, 10 anos]	22	15,2
[11, 15 anos]	13	9,0
[16, 20 anos]	19	13,1
[21, 25 anos]	9	6,2
[26, 30 anos]	14	9,7
[31, 35 anos]	2	1,4
[36, 40 anos]	3	2,1
Total	145	100,0

Relativamente à tabela 10, podemos observar que a maioria dos participantes tem até 5 anos de serviço na organização (43,4%), seguindo-se pelos participantes que têm entre 6 e 10 anos de serviço (15,2%). Com um menor peso na amostra estão os participantes que se encontram inseridos no intervalo que vai dos 36 aos 40 anos (2,1%). Por último, aparecem os participantes compreendidos no intervalo entre os 31 e os 35 anos, com uma percentagem de apenas 1,4%.

Tabela 10 – Estatísticas para os anos que trabalha na organização

	Anos na organização
N	145
Média	11,393
Mediana	8
Moda	1
Desvio Padrão	10,094
Mínimo	0
Máximo	37
Primeiro Quartil – Q1	3
Segundo Quartil – Q2	8
Terceiro Quartil – Q3	18

4.7. Instrumento de recolha de dados

Para que fosse possível dar resposta aos objetivos definidos e verificar as hipóteses formuladas, optamos pelo inquérito por questionário.

Trata-se de um método de recolha de dados que necessita de respostas escritas às questões colocadas e que limita o sujeito a estas questões. Estas podem ser fechadas, onde o sujeito tem que escolher entre as opções possíveis conferindo maior uniformidade nas respostas, no entanto, envolvem o risco de não incluírem todas as alternativas relevantes; podem também ser abertas, onde o sujeito escreve a sua própria resposta, nem sempre as respostas que se obtém são relevantes para a investigação (Fortin, 2009; Gil, 2008). O nosso questionário é constituído maioritariamente por questões fechadas, tendo apenas uma questão de resposta aberta.

Para Fortin (2009) e Gil (2008), existem algumas vantagens na utilização deste instrumento pouco dispendioso; pode ser utilizado simultaneamente junto de um grande número de sujeitos de diferentes regiões, o que permite obter um maior número de respostas num conjunto populacional; facilidade de fazer comparações e questões anónimas, aumentando a segurança dos sujeitos para exprimir as suas opiniões. Assim, para ir ao encontro do objetivo do estudo considerou-se que a aplicação do questionário seria a mais vantajosa, uma vez que se pretendia obter respostas com uma grande variedade de características sociodemográficas, de forma pouco dispendiosa.

No entanto, verificaram-se algumas dificuldades também citadas por Fortin (2009) e Gil (2008), nomeadamente a fraca taxa de respostas e o desconhecimento das circunstâncias em que foi respondido podendo afetar a qualidade da resposta e desta forma, ser necessário excluir algumas respostas por não serem consideradas válidas.

Relativamente ao questionário (anexo B), este é constituído por quatro partes: caracterização sociodemográfica e profissional, *endomarketing*, comunicação interna e motivação. Cada parte foi previamente aplicada por outros autores, sendo o mesmo uma adaptação dos mesmos. Assim, a parte referente ao *endomarketing* foi adaptada de Ana Queirós (2014), a parte referente à comunicação interna foi retirada da dissertação de mestrado de Dolores César (2014) e a parte referente à motivação foi retirada da dissertação de Sabrina Almeida (2016). Foram pedidas autorizações de utilização aos

referidos autores antes de ser aplicado o questionário, como se pode observar no anexo A.

Para realizar a recolha de dados, o questionário foi feito em formato *online* através da plataforma do Google *Docs*. A utilização do questionário *online* permitiu que este fosse enviado via *e-mail* para empresas de todo o país e assim, ter um maior número de respostas de colaboradores de todas as regiões do país.

Na primeira parte pretende-se traçar o perfil dos inquiridos, para desta forma conhecer a amostra e para melhor compreensão do estudo.

Na segunda parte, procura-se conhecer a perceção dos colaboradores em relação às práticas de *endomarketing* utilizadas na organização onde desenvolvem a sua atividade profissional. É apresentada uma lista com 28 frases e o inquirido tem uma escala de *Likert* de 5 pontos para avaliar o seu nível de concordância com as afirmações apresentadas: de 1, que significa que discorda totalmente para 5, que significa que concorda totalmente. A escala original sofreu alterações, uma vez que foram acrescentadas 13 questões às 15 que faziam parte da escala original.

A terceira parte é destinada a conhecer a vertente da comunicação dentro da organização. Os inquiridos têm também uma escala de *Likert* de 5 pontos, semelhante à anterior, para responder aos itens. Além disso, é também apresentada uma lista com alguns instrumentos (*e-mail*, encontros convívios, relatório de atividades, cara a cara, telefone, formação, reunião com os colaboradores, circular interna, conversas formais e palestras) para o inquirido selecionar os que têm maior relevância. No final desta parte, é feita uma pergunta de resposta aberta, onde os inquiridos podem sugerir alguns instrumentos que gostariam de ver aplicados na sua organização.

A quarta parte, constituída por 27 itens, é destinada a conhecer a motivação no trabalho. Os inquiridos apresentam o seu nível de concordância de acordo com uma escala de *Likert* de 7 pontos, que vai de 1 “discordo fortemente” a 7 “concordo fortemente”.

Para Gil (2008), antes de aplicar o questionário este deverá passar por um pré-teste, de forma a detetar falhas que este possa conter, nomeadamente, questões muito complexas, erros na redação, questões desnecessárias, entre outras. Assim, o questionário foi primeiramente enviado para seis colaboradores de diferentes organizações sendo

possível detetar alguns erros e corrigi-los. Depois de feitas as correções foi enviado para organizações de todo o país via *e-mail*.

4.7.1. Análise Fatorial

A análise fatorial permite ao investigador identificar as dimensões/fatores e determinar o grau que cada variável é explicada por essa dimensão/fator, ou seja, tem como objetivo explicar a correlação entre as variáveis (Gil, 2008; Hill & Hill, 1998). Gil (2008) entende que esta análise permite resumir os dados, “mediante a identificação de dimensões latentes capazes de descrever os dados num número bem menor de conceitos do que as variáveis originais” (p. 173); e permite também, a redução dos dados, fazendo a substituição das variáveis originais.

Assim, devido à extensão da escala de *endomarketing*, recorreremos à análise fatorial para agregar os itens em dimensões/fatores, facilitando assim a análise dos dados.

Como já foi referido este tipo de técnica analisa as correlações entre as variáveis (Hill & Hill, 2016). Então, como a escala de *endomarketing* é composta por 27 itens, inicialmente temos que analisar a matriz de correlação destes itens.

Depois de realizada a análise, verificámos que todos os itens se correlacionam com os outros de forma significativa (coeficiente de correlação de *Pearson* inferior a 0,300), com um nível de significância sempre igual a 0%. Podemos então concluir, que nenhum item deve ser excluído da análise fatorial.

De seguida, recorreu-se à estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e ao teste de esfericidade de Barlett, que indicam a viabilidade da análise fatorial.

Kaiser e Rive (1974, cit. por Hill & Hill, 2016) afirmam que um valor KMO inferior a 0,5 é inaceitável, 0,8 é um valor bom e um valor igual ou superior a 0,9 é excelente.

Tabela 11 - Teste de KMO e Barlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,940
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	3206,358
	df	378
	Sig.	,000

Como podemos verificar na (tabela 11), o valor de KMO é de 0,940, que é considerado excelente.

Quando observamos o teste de esfericidade de Bartlett, verificamos que o valor é 0,0, isto é, rejeita-se a hipótese de que as variâncias não se encontram correlacionadas entre si. Podemos então concluir, que é viável prosseguir com a análise fatorial.

Relativamente aos fatores, como podemos observar no anexo D, construíram-se três fatores que no seu conjunto explicam 64,755% da variância total. De seguida, analisou-se a matriz de componentes principais após a rotação (anexo D), o que levou à criação das seguintes dimensões apresentadas no quadro 6, com os respetivos itens.

Dimensões	Itens
Gestão de informação/conhecimento	<ol style="list-style-type: none"> 1. A organização prepara os seus colaboradores para um bom desempenho. 2. A avaliação do desempenho e os sistemas de recompensa incentivam os colaboradores a trabalharem em equipa. 3. A organização oferece aos seus colaboradores uma visão em que podem acreditar. 5. A organização tem a flexibilidade para ajustar as diferentes necessidades dos seus colaboradores. 6. Nesta organização, o desenvolvimento de aptidões e conhecimentos dos colaboradores acontece como um processo contínuo. 7. A organização comunica aos seus colaboradores a importância das suas funções nos seus serviços. 8. A administração comunica, de forma adequada, a visão da organização. 10. Nesta organização é dada grande ênfase à comunicação com os colaboradores. 12. A organização vê o desenvolvimento de novas aptidões e o aumento do conhecimento por parte dos colaboradores como um investimento e não um custo. 13. A gestão da organização mede e recompensa o desempenho dos seus colaboradores que mais contribuem para que a visão da organização se concretize.

	<p>14. A organização ensina os seus colaboradores acerca do “porquê fazer as coisas” e não apenas “como fazer as coisas”.</p> <p>20. A minha organização tem canais suficientes para comunicação entre gestores e colaboradores.</p>
Motivação	<p>4. A organização recompensa os esforços dos seus colaboradores que desempenham um serviço de excelência.</p> <p>9. Nesta organização, os colaboradores estão devidamente treinados para realizar as suas funções nos respetivos serviços.</p> <p>15. A gestão da organização utiliza informações recolhidas dos colaboradores para melhorar os seus empregos, e para desenvolver a estratégia da organização.</p> <p>17. A minha organização oferece-nos oportunidades e promoções.</p> <p>18. A minha organização respeita os seus colaboradores.</p> <p>19. A minha organização tenta o seu melhor para nos proporcionar um ambiente de trabalho confortável.</p> <p>21. Quando temos algum pensamento sobre a ação da nossa organização ou do nosso trabalho, podemos sempre expressar essas opiniões oficialmente ao nosso chefe através de <i>e-mail</i> ou caixa de sugestões.</p> <p>28. O meu chefe dá-nos sempre a sensação de que devemos dar o nosso melhor no trabalho.</p>
Estratégias/Ferramentas de <i>endomarketing</i>	<p>11. A organização vai mais além, ao nível da formação e educação dos colaboradores.</p> <p>16. Nesta organização, a gestão reúne com os colaboradores pelo menos uma vez por ano e procura as suas expectativas futuras, em relação aos seus empregos.</p> <p>22. Muitas vezes podemos compreender as políticas e atividades da nossa organização através da participação em reuniões formais, tais como reuniões de serviço.</p> <p>23. A minha organização anuncia-nos novas políticas por meio de seminários ou reuniões explicativas.</p> <p>24. A minha organização recorre frequentemente a treino educativo para nos expressar os seus valores e metas.</p> <p>25. O meu chefe muitas vezes utiliza reuniões de serviço para nos comunicar políticas da organização relacionadas com o nosso trabalho.</p> <p>26. A minha organização tenta muitas vezes aumentar o nosso compromisso com a organização através de várias atividades externas, tais como conferências de imprensa ou ações de solidariedade.</p> <p>27. A minha organização apoia muitas vezes os seus colaboradores na organização informal (como cooperação nos clubes de sociedade a que pertencem) na tentativa de aumentar o seu compromisso dos seus profissionais face à organização.</p>

Quadro 6 - Dimensões do *endomarketing*

Na fase inicial da investigação, o item 4 “A organização recompensa os esforços dos seus colaboradores que desempenham um serviço de excelência” e o item 17 “A minha organização oferece-nos muitas oportunidades e promoção” apresentavam um valor mais elevado na dimensão 1 (gestão de informação/conhecimento). No entanto, o desenvolvimento teórico do trabalho levou-nos a considerar que estes itens estão

relacionados com a motivação dos colaboradores, pois de acordo com Cerqueira (1995) a motivação é constituída pelas seguintes etapas: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento. Neste sentido, consideramos que estes itens pertenciam à dimensão 2 “motivação”.

O item 20 “A minha organização tem canais suficientes para comunicação entre gestores e colaboradores”, inicialmente estava incluído na dimensão 2 “motivação”, mas como se refere aos canais de comunicação existentes na organização, consideramos que se enquadrava melhor na dimensão 1, que mede a gestão de informação/conhecimento.

4.7.2. *Análise Psicométrica do Questionário*

Quando nos referimos à análise psicométrica do questionário, estamos a referir-nos à fidelidade/fiabilidade e validade desse mesmo instrumento utilizado. Assim, a fiabilidade de uma medida consiste na capacidade desta ser consistente nos resultados que produz e a validade determina se a escala mede o que realmente se propõe a medir (Gil, 2008; Marocco & Marques, 2006).

Para garantir a fiabilidade do questionário podem ser utilizados vários procedimentos (Gil, 2008), neste caso foi calculado o grau de consistência interna, o *alpha de Cronbach*, que permite avaliar se determinados enunciados da escala medem de forma equivalente o mesmo conceito (Fortin, 2009). Hill e Hill (2016) referem a importância de fazer este cálculo, uma vez que é inútil tirar conclusões através de uma medida que não possui fiabilidade adequada.

Assim, segundo os mesmos autores, quando maior for o valor do *Alpha de Cronbach*, maior é a consistência interna do instrumento. Hill e Hill (2016) apresentam a seguinte escala para avaliar o valor de uma medida de fiabilidade:

Tabela 12 - Classificação de *Alpha de Cronbach*

Valor de <i>Alpha de Cronbach</i>	Abaixo de 0,6	Entre 0,6 e 0,7	Entre 0,7 e 0,8	Entre 0,8 e 0,9	Maior que 0,9
Classificação	Inaceitável	Fraco	Razoável	Bom	Excelente

No que diz respeito à escala de *endomarketing* e antes da análise de consistência interna, foi feita uma análise fatorial, considerando a extensa dimensão da escala (28 itens), de onde se retiraram 3 fatores: gestão de informação/conhecimento (fator 1), motivação (fator 2) e estratégias de *endomarketing* (fator 3). Posteriormente para cada dimensão calculou-se o valor de *Alpha de Cronbach*, como se pode observar na tabela 13.

Tabela 13 - *Alpha de Cronbach* dos fatores/dimensões da escala de *endomarketing*

Fator/Dimensão	Número de itens	<i>Alpha de Cronbach</i>
Gestão de informação/conhecimento	12	0,940
Motivação	8	0,894
Estratégias/Ferramentas de <i>endomarketing</i>	8	0,921

Como se pode observar pelos valores obtidos, podemos afirmar que cada dimensão mede de forma excelente o conceito a que se destina medir.

Já a escala de comunicação interna, possui 5 itens e tem um valor de *Alpha de Cronbach* de 0,886, que é considerado bom.

Relativamente à escala da motivação, utilizaram-se as dimensões do estudo de onde a escala foi retirada (Almeida, 2016). Como é possível observar na tabela 13, a escala está dividida em 4 dimensões: gestão da motivação, desempenho e avaliação, comprometimento organizacional, realização e poder. Desta escala, no estudo realizado por Almeida (2016), foram retiradas três questões da escala original: considero o meu trabalho monótono (22), sinto-me aborrecido quando não compreendo a finalidade das suas funções (25) e trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativas (27); por não apresentarem uma correlação satisfatória com nenhum dos restantes itens da escala.

Recorrendo ao programa informático SPSS, obtiveram-se os seguintes valores do *Alpha de Cronbach* para cada dimensão:

Tabela 14 - *Alpha de Cronbach* das dimensões da escala da motivação

Dimensão	Número de itens	<i>Alpha de Cronbach</i>
Gestão da motivação	8	0,913
Desempenho e avaliação	7	0,838
Comprometimento organizacional	5	0,572
Realização e poder	4	0,777

Na dimensão de comprometimento organizacional, verificamos que o valor do *alfa* é considerado muito baixo, o que pode ser explicado pelo número reduzido de itens pertencentes a essa dimensão.

De um modo geral, através dos dados obtidos com o *Alpha de Cronbach* pode afirmar-se que o instrumento de investigação apresenta uma boa consistência interna.

No que diz respeito à validade, não existem medidas adequadas para serem utilizadas como critério de validade de uma escala (Gil, 2008). No entanto, para medir a validade do conteúdo interessa perceber se a escala representa o domínio estudado, ou seja, a revisão teórica e se está em conformidade com os objetivos da investigação (Fortin, 2009). As escalas utilizadas vão ao encontro da revisão da literatura efetuada e são úteis para perceber a relação entre as variáveis e atingir os objetivos definidos, pelo que podemos considerar as escalas válidas.

4.8. Procedimentos de recolha de dados

Concluída a revisão da literatura e após obter a autorização dos autores dos questionários utilizados, construímos o questionário numa plataforma *online*, como já referido. A utilização de uma plataforma *online* permitiu enviar o *link* do questionário, via *e-mail*, para várias organizações de Portugal Continental, facilitando assim o preenchimento e reencaminhamento do mesmo. Além disso, de forma a obter mais respostas, o *link* também foi partilhado em plataformas como o *linkedin* e o *facebook*.

Apesar de o questionário ter sido enviado para cerca de 1800 organizações de todas as regiões, apenas foram obtidas 155 respostas, das quais apenas 145 são válidas. No entanto, as respostas abrangem colaboradores de todo o país de vários ramos de atividade.

4.8.1. Procedimentos éticos

Fortin (2009, p. 116) defende que “a investigação aplicada a seres humanos pode, por vezes, causar danos aos direitos e liberdades das pessoas. Por conseguinte, é

importante tomar todas as disposições necessárias para proteger os direitos e liberdades das pessoas que participam nas investigações”. A autora apresenta ainda cinco princípios aplicados que foram determinados pelo código de ética: direito à autodeterminação, direito à intimidade, direito ao anonimato e à confidencialidade, direito à proteção sobre o desconforto e direito a um tratamento justo e leal. Todos os direitos e liberdades referidos devem ser respeitados.

Assim, foi garantido o anonimato e confidencialidade dos participantes e das organizações a que pertencem. O questionário foi enviado para 1800 organizações e o *link* foi colocado em várias plataformas, além disso a plataforma onde se encontrava o questionário não solicitava qualquer informação pessoal que permitisse identificar o respondente, garantindo o anonimato e confidencialidade.

Por fim, todos os colaboradores de organizações que tiveram acesso e responderam ao questionário foram informados da temática e do objetivo geral da investigação.

4.8.2. Procedimentos estatísticos de dados

Para o tratamento e análise de dados estatísticos foi utilizado o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 22.0.

Numa primeira fase utilizaram-se procedimentos de estatística descritiva, de forma a descrever as características das variáveis utilizadas. Seguidamente, utilizou-se a análise inferencial, de modo a testar as hipóteses formuladas.

A análise de dados e as respetivas conclusões serão apresentadas no capítulo seguinte.

Capítulo 5 - Apresentação, análise e discussão dos resultados

Para analisar os dados utilizaremos dois tipos de análise: a descritiva e a inferencial. Fortin (2009) afirma que a análise descritiva permite descrever as características da amostra na qual os dados foram colhidos e descrever os valores obtidos, este tipo de análise é realizado ainda em contexto exploratório, onde a relação entre as variáveis ainda é desconhecida, é uma descrição e generalização dos dados.

No que diz respeito à análise inferencial, esta tem dois objetivos: estimação de parâmetros e verificação de hipóteses (Fortin, 2009). É com esta análise que o investigador verifica hipóteses de diferenças entre grupos ou de associação entre variáveis. Nesta análise podem existir duas categorias de testes: paramétricos, que requerem a distribuição normal das variáveis na população, a estimação de pelo menos um parâmetro e medidas de nível métrico; não paramétricos, que não correspondem aos requisitos de normalidade.

Neste capítulo, apresentamos a análise descritiva focada em medidas de tendência central, como a média e medidas de variação, o desvio-padrão. De seguida, é apresentada a análise inferencial, recorrendo a testes paramétrico, devido à distribuição normal das variáveis: *Teste-T, Pearson e Anova*.

5.1. Análise Descritiva

Analisando a tabela 15, podemos verificar que todos os itens da escala de *endomarketing* apresentam um valor mínimo de 1, que significa que discordam totalmente, e um valor máximo de 5, que significa que concordam totalmente. Os valores médios em todos os itens são superiores a 3.

Os itens com a média mais elevada são: o item 18, “A minha organização respeita os seus colaboradores”, o item 28, “O meu chefe dá-nos sempre a sensação de que devemos dar o nosso melhor no trabalho” e o item 1, “A organização prepara os seus colaboradores para um bom desempenho”, com médias de 3,99 (DP=0,901), 3,94 (DP=0,959) e 3,85 (DP=0,892), respetivamente. Os desvios padrões encontrados revelam alguma variação nas respostas.

Relativamente aos itens com a média mais baixa, é importante referir o item 26, “a minha organização tenta muitas vezes aumentar o nosso compromisso com a organização através de várias atividades externas, tais como conferências de imprensa ou ações de solidariedade” com média de 3,01 e desvio padrão de 1,090; o item 17, “A minha organização oferece-nos muitas oportunidades e promoção”, com média de 3,02 e desvio padrão de 1,169, e, por fim, o item 27, “. A minha organização apoia muitas vezes os seus colaboradores na organização informal (como cooperação nos clubes de sociedade a que pertencem) na tentativa de aumentar o compromisso dos seus profissionais face à organização”, com média de 3,10 e desvio padrão de 1,192. Mais uma vez podemos concluir que existiu alguma dispersão nas respostas obtidas.

Tabela 15 - Estatísticas descritivas referentes à escala de *endomarketing*

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
1. A organização prepara os seus colaboradores para um bom desempenho.	145	1	5	3,85	,892
2. A avaliação do desempenho e os sistemas de recompensa incentivam os colaboradores a trabalharem em equipa.	145	1	5	3,47	1,131
3. A organização oferece aos seus colaboradores uma visão em que podem acreditar.	145	1	5	3,83	,931
4. A organização recompensa os esforços dos seus colaboradores que desempenham um serviço de excelência.	145	1	5	3,48	1,155
5. A organização tem a flexibilidade para ajustar as diferentes necessidades dos seus colaboradores.	145	1	5	3,70	1,002
6. Nesta organização, o desenvolvimento de aptidões e conhecimentos dos colaboradores acontece como um processo contínuo.	145	1	5	3,77	,928
7. A organização comunica aos seus colaboradores a importância das suas funções nos seus serviços.	145	1	5	3,61	1,062
8. A administração comunica, de forma adequada, a visão da organização.	145	1	5	3,58	1,032
9. Nesta organização, os colaboradores estão devidamente treinados para realizar as suas funções nos respetivos serviços.	145	1	5	3,84	,918
10. Nesta organização é dada grande ênfase à comunicação com os colaboradores.	145	1	5	3,59	1,083

11. A organização vai mais além, ao nível da formação e educação dos colaboradores.	145	1	5	3,37	1,130
12. A organização vê o desenvolvimento de novas aptidões e o aumento do conhecimento por parte dos colaboradores como um investimento e não um custo.	145	1	5	3,54	1,105
13. A gestão da organização mede e recompensa o desempenho dos seus colaboradores que mais contribuem para que a visão da organização se concretize.	145	1	5	3,30	1,081
14. A organização ensina os seus colaboradores acerca do “porquê fazer as coisas” e não apenas “como fazer as coisas”.	145	1	5	3,59	1,084
15. A gestão da organização utiliza informações recolhidas dos colaboradores para melhorar os seus empregos, e para desenvolver a estratégia da organização.	145	1	5	3,54	1,014
16. Nesta organização, a gestão reúne com os colaboradores pelo menos uma vez por ano e procura as suas expectativas futuras, em relação aos seus empregos.	145	1	5	3,54	1,202
17. A minha organização oferece-nos muitas oportunidades e promoção.	145	1	5	3,02	1,169
18. A minha organização respeita os seus colaboradores.	145	1	5	3,99	,901
19. A minha organização tenta o seu melhor para nos proporcionar um ambiente de trabalho confortável.	145	1	5	3,70	,994
20. A minha organização tem canais suficientes para comunicação entre gestores e colaboradores.	145	1	5	3,65	1,017
21. Quando temos algum pensamento sobre a ação da nossa organização ou do nosso trabalho, podemos sempre expressar essas opiniões oficialmente ao nosso chefe através de e-mail ou caixa de sugestões.	145	1	5	3,75	1,051
22. Muitas vezes podemos compreender as políticas e atividades da nossa organização através da participação em reuniões formais, tais como reuniões de serviço.	145	1	5	3,60	1,050
23. A minha organização anuncia-nos novas políticas por meio de seminários ou reuniões explicativas.	145	1	5	3,14	1,161
24. A minha organização recorre frequentemente a treino educativo para nos expressar os seus valores e metas.	145	1	5	3,11	1,131

25. O meu chefe muitas vezes utiliza reuniões de serviço para nos comunicar políticas da organização relacionadas com o nosso trabalho.	145	1	5	3,58	1,025
26. A minha organização tenta muitas vezes aumentar o nosso compromisso com a organização através de várias atividades externas, tais como conferências de imprensa ou ações de solidariedade.	145	1	5	3,01	1,090
27. A minha organização apoia muitas vezes os seus colaboradores na organização informal (como cooperação nos clubes de sociedade a que pertencem) na tentativa de aumentar o compromisso dos seus profissionais face à organização.	145	1	5	3,10	1,192
28. O meu chefe dá-nos sempre a sensação de que devemos dar o nosso melhor no trabalho.	145	1	5	3,94	,959

Fazendo agora a análise com base nas dimensões da escala de *endomarketing* (tabela 16), verificamos que a dimensão da motivação (dimensão 2) apresenta uma média maior (3,6595). As médias variam entre 3,6595 e 3,3069, onde a dimensão das estratégias/ferramentas do *endomarketing* apresenta a média mais baixa. Relativamente ao desvio padrão, o valor mais alto é de 0,90187, que corresponde à dimensão da motivação, o que significa que é onde ocorrem mais oscilações.

Tabela 16 - Estatísticas descritivas referentes às dimensões da escala de *endomarketing*

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Gestão da informação/conhecimento	145	1,25	5,00	3,6224	,80190
Motivação	145	1,00	5,00	3,6595	,77581
Estratégias/Ferramentas do <i>endomarketing</i>	145	1,13	5,00	3,3069	,90187

No que diz respeito à escala de comunicação interna, observando a tabela 17, o item com a média mais elevada é o 2, “Como colaborador, sente-se seguro em dizer o que pensa?”, com uma média de 3,86. Seguindo-se pelo item 3, “As orientações que recebe sobre o seu trabalho são objetivas, claras e compreensíveis?” e pelo item 4, “Sente-se adequadamente informado sobre as decisões que afetam a realização do seu trabalho?”, ambas com uma média de 3,74. Relativamente aos desvios padrões das questões referidas, apresentam valores de 1,011, 0,799 e 0,848, indicando uma vez mais algumas oscilações nas respostas.

Quanto às questões com menor média, temos a questão 5, “Considera os instrumentos de comunicação utilizados, na sua empresa, eficazes?”, com média de 3,63 e desvio padrão de 0,927. Com uma média ligeiramente mais alta, 3,72, temos a questão 1, “Considera que existe uma boa comunicação entre a Direção e os Colaboradores?”, que apresenta um desvio padrão de 0,963. Nestas questões, é possível observar também dispersões nas respostas.

Tabela 17 - Estatísticas descritivas referentes à escala de comunicação interna

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
1. Considera que existe uma boa comunicação entre a Direção e os Colaboradores?	145	1	5	3,72	,963
2. Como colaborador, sente-se seguro em dizer o que pensa?	145	1	5	3,86	1,011
3. As orientações que recebe sobre o seu trabalho são objetivas, claras e compreensíveis?	145	1	5	3,74	,799
4. Sente-se adequadamente informado sobre as decisões que afetam a realização do seu trabalho?	145	2	5	3,74	,848
5. Considera os instrumentos de comunicação utilizados, na sua empresa, eficazes?	145	1	5	3,63	,927

Por uma questão apenas informativa, foi pedido aos participantes que escolhessem quais os instrumentos de comunicação interna que consideravam que tinham maior relevância num processo de mudança na organização (tabela 18). Os instrumentos mais selecionados foram as reuniões com os colaboradores (21,1%), cara a cara (18,5%) e o *e-mail* (17,7%). Os elementos menos referidos foram as palestras (9%), a circular interna (3,3%) e o relatório de atividades (5,2%).

Tabela 18 - Distribuição dos colaboradores em função dos instrumentos de comunicação interna que consideram com mais relevância

	N	Porcentagem
<i>E-mail</i>	96	17,7%
Encontros Convívios	52	9,6%
Relatório de Atividades	28	5,2%
Cara a cara	100	18,5%
Telefone	36	6,7%
Formação	58	10,7%
Reuniões com os colaboradores	114	21,1%
Circular interno	18	3,3%
Conversas formais	30	5,5%
Palestra	9	1,7%
Total	145	100,0%

Também por uma questão apenas informativa, perguntou-se aos inquiridos que instrumentos gostariam de ver implementados na sua organização, como se pode observar no anexo C. Cara a Cara foi um dos instrumentos de comunicação mais mencionados (2,8%), assim como reuniões semanais (2,8%). Dentro das reuniões também foi sugerido: reuniões mais formais (0,7%), informais (0,7%), pluridisciplinares (0,7%), mensais (0,7%), e reuniões com colaboradores (2,1%). Alguns indivíduos também sugeriram: *brainstorming*, *team building*, videoconferências, *workshops*, formações, palestras e a utilização de novas tecnologias.

Na escala de motivação temos um valor mínimo de 1, que significa discordo fortemente, e um valor máximo de 7, que significa que o participante concorda fortemente.

Como se pode observar na tabela 19, os itens com médias mais elevadas são os itens número 20, “Sinto-me motivado quando o seu trabalho é elogiado pelo seu superior.”, 24, “Os meus conhecimentos são determinantes para a minha função” e 17, “Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função”, com médias de 6,15, 6,01 e 5,92 respetivamente.

Quanto aos itens com menor média, temos o item 22, “Considero o meu trabalho monótono”, com média de 3,46; o item 5, “Todos os colaboradores participam no processo de tomada de decisão”, com média de 4,08; e, o item 3, “Em termos gerais, sinto-me satisfeito com a minha remuneração”, com média de 4,50.

Através da análise dos desvios padrões desta escala, podemos concluir que, mais uma vez, existem oscilação e dispersão nas respostas obtidas.

Tabela 19 - Estatísticas descritivas referentes à escala de motivação

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
1. A minha organização tem condições (físicas e laborais) de trabalho satisfatórias.	145	1	7	5,61	1,345
2. Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.	145	1	7	5,46	1,333
3. Em termos gerais, sinto-me satisfeito com a minha remuneração.	145	1	7	4,50	1,745
4. O <i>feedback</i> que recebo no trabalho contribui como fator motivacional.	145	1	7	5,12	1,572
5. Todos os colaboradores participam no processo de tomada de decisão.	145	1	7	4,08	1,807
6. Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre os membros da organização.	145	1	7	4,96	1,687
7. A minha organização permite o desenvolvimento dos meus objetivos profissionais.	145	1	7	5,00	1,550
8. Considero que a avaliação pode motivar os colaboradores.	145	1	7	5,52	1,472
9. Gostaria/gosto de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.	145	1	7	5,53	1,419
10. No desempenho das tarefas é fundamental mostrar alguma emotividade.	145	1	7	5,45	1,236
11. Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.	145	1	7	5,60	1,181
12. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho de funções.	145	2	7	5,76	1,132
13. Existe competitividade no meu grupo de trabalho.	145	1	7	4,81	1,572
14. Ter expectativa de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.	145	2	7	5,99	1,021
15. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.	145	1	7	5,41	1,412

16. Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.	145	1	7	5,85	1,238
17. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.	145	2	7	5,92	1,100
18. Os prémios atribuídos aos melhores colaboradores ou em função do desempenho são um fator de motivação.	145	1	7	5,68	1,576
19. Gostaria de alcançar um cargo mais elevado dentro da organização.	145	1	7	5,45	1,523
20. Sinto-me motivado quando o meu trabalho é elogiado pelo meu superior.	145	1	7	6,15	1,043
21. Normalmente considero que sou uma pessoa com grande motivação.	145	3	7	5,90	1,032
22. Considero o meu trabalho monótono.	145	1	7	3,46	1,875
23. Sinto-me envolvido emocionalmente com a minha organização.	145	1	7	5,63	1,414
24. Os meus conhecimentos são determinantes para a minha função.	145	2	7	6,01	,986
25. Sinto-me aborrecido quando não compreendo a finalidade das minhas funções.	145	1	7	5,11	1,595
26. Identifico-me com a função que desempenho.	145	1	7	5,77	1,322
27. Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativas.	145	1	7	5,51	1,510

Relativamente às dimensões da escala de motivação, verifica-se que a dimensão do “Comprometimento Organizacional” é a que apresenta a média mais alta (5,6966), com a média muito próxima da dimensão de “Realização e Poder” (6,6586).

Verificamos também que em todas as dimensões o mínimo não é 1, como seria de esperar uma vez que a escala varia entre 1 e 7, evidenciando assim que quase nenhum dos inquirido selecionou a opção “Discordo Fortemente”.

Através dos desvios padrões podemos concluir que existem oscilações nas respostas, dispersando assim da média, o que significa que existem alguns participantes que concordam com as afirmações e outros que não concordam.

Tabela 20 - Estatísticas descritivas referentes às dimensões da escala de motivação

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Gestão da motivação	145	1,13	7,00	5,0448	1,23477
Desempenho e avaliação	145	1,57	7,00	5,2847	,88904
Comprometimento organizacional	145	3,40	7,00	5,6966	,73337
Realização e poder	145	2,00	7,00	5,6586	1,02775

5.2. Análise Inferencial

Concluída a análise descritiva, procedeu-se à análise inferencial de forma a testar as hipóteses e retirar conclusões quanto às mesmas.

Como referido anteriormente, esta análise é feita recorrendo a teste paramétricos: *Teste-T*, *Pearson* e *Anova*.

De modo a perceber se existem diferenças significadas de cada escala em relação ao género, foi aplicado o *Test-T*.

Relativamente às dimensões da escala de *endomarketing*, de acordo com a tabela 21, podemos observar que o nível de significância é sempre superior a 0,05 (5%), ou seja, não existem diferenças significativas entre os géneros.

Quanto à escala de comunicação interna, observamos mais uma vez que a significância é superior a 5%. Portanto, não existem diferenças significativas entre os géneros nesta escala.

Observando agora as dimensões da motivação, verificamos que apenas uma tem uma significância inferior a 5%, o que significa que apenas na dimensão do “Desempenho e avaliação” existem diferenças entre os géneros, sendo o valor mais elevado o do género masculino.

Tabela 21 - *Test-T* da escala das escalas em função do género

	Género	N	Média	Desvio Padrão	Test t	p
Endomarketing						
Gestão de informação/conhecimento	Masculino	71	3,6631	,74195	$t_{141,473} = 0,600$	0,550
	Feminino	74	3,5833	,85874		
Motivação	Masculino	71	3,7535	,67479	$t_{137,835} = 1,442$	0,152
	Feminino	74	3,5693	,85662		
Estratégias/Ferramentas do <i>endomarketing</i>	Masculino	71	3,3521	,80326	$t_{139,163} = 0,593$	0,554
	Feminino	74	3,2635	,99088		
Comunicação Interna	Masculino	71	3,8423	,69440	$t_{141,435} = 1,618$	0,108
	Feminino	74	3,6405	,80477		
Motivação						
Gestão da motivação	Masculino	71	5,1092	1,20748	$t_{142,996} = 0,614$	0,540
	Feminino	74	4,9831	1,26554		
Desempenho e avaliação	Masculino	71	5,4668	,63290	$t_{120,409} = 2,482$	0,014*
	Feminino	74	5,1100	1,05444		
Comprometimento organizacional	Masculino	71	5,7014	,66922	$t_{140,660} = 0,078$	0,938
	Feminino	74	5,6919	,79463		
Realização e poder	Masculino	71	5,7923	,93062	$t_{140,688} = 1,546$	0,124
	Feminino	74	5,5304	1,10413		

*p<0,05

Para as análises que se seguem (habilitações literárias, região e ramo de atividade) utilizou-se o teste *Anova*.

Relativamente à escala de *endomarketing* (tabela 212), verificamos que nenhum dos fatores apresenta uma significância inferior a 0,05, logo não se rejeita a hipótese nula de igualdade das médias dos fatores motivacionais nas várias habilitações literárias. Assim, podemos concluir que não existe uma relação entre a perceção da utilização do *endomarketing* e as habilitações literárias.

Tabela 22 - Médias, teste de *Levene* e *Anova* da escala de *endomarketing* em função das habilitações literárias

		N	Média	Desvio Padrão	Homogeneidade		<i>Anova</i>	
					<i>Levene</i>	p	F	p
Gestão de informação/ conhecimento	3º Ciclo de Escolaridade	4	3,5625	1,10213	0,982	0,420	1,916	0,095
	Ensino Secundário	32	3,6901	,84963				
	Licenciatura	68	3,4608	,78761				
	Pós-Graduação	11	3,7121	,85583				
	Mestrado	29	3,9368	,64690				
	Doutoramento	1	2,5833	.				
Motivação	3º Ciclo de Escolaridade	4	3,5938	1,07711	1,039	0,390	2,018	0,080
	Ensino Secundário	32	3,6445	,83528				
	Licenciatura	68	3,5074	,75616				
	Pós-Graduação	11	3,8636	,70590				
	Mestrado	29	3,9914	,66558				
	Doutoramento	1	2,8750	.				
Estratégias/Ferramentas do <i>endomarketing</i>	3º Ciclo de Escolaridade	4	3,3750	,97361	0,222	0,926	1,252	0,288
	Ensino Secundário	32	3,3789	,94585				
	Licenciatura	68	3,1507	,90489				
	Pós-Graduação	11	3,5000	1,02774				
	Mestrado	29	3,5474	,75771				
	Doutoramento	1	2,2500	.				

Quando à escala de comunicação interna (tabela 23), podemos observar uma significância inferior a 5%, isto é, rejeita-se a hipótese nula de igualdade das médias da comunicação interna nas habilitações. Ou seja, existem diferenças significativas em relação às habilitações.

Tabela 23 - Médias, teste de *Levene* e *Anova* da escala de comunicação interna em função das habilitações académicas

	N	Média	Desvio Padrão	Homogeneidade		<i>Anova</i>	
				<i>Levene</i>	p	F	p
3º Ciclo de Escolaridade	4	3,4500	1,25831	2,439	0,050	2,793	0,020
Ensino Secundário	32	3,6375	,73342				
Licenciatura	68	3,6088	,79283				
Pós-Graduação	11	3,9636	,62494				
Mestrado	29	4,1379	,51852				
Doutoramento	1	3,0000	.				

Na escala de motivação, como podemos observar na tabela 24, apenas o fator da “Gestão da motivação” apresenta uma significância inferior a 5%, o que significa que existem diferenças significativas em relação às habilitações académicas. Nos restantes fatores não se rejeita a hipótese nula da igualdade das médias.

Tabela 24 - Médias, teste de *Levene* e *Anova* da escala de motivação em função das habilitações académicas

	N	Média	Desvio Padrão	Homogeneidade		<i>Anova</i>		
				<i>Levene</i>	p	F	p	
Gestão da motivação	3º Ciclo de Escolaridade	4	4,2188	2,55232	3,560	0,008	2,550	0,031*
	Ensino Secundário	32	4,9023	1,27307				
	Licenciatura	68	4,9724	1,17635				
	Pós-Graduação	11	5,0341	,95212				
	Mestrado	29	5,5776	1,02720				
	Doutoramento	1	2,5000	.				
Desempenho e avaliação	3º Ciclo de Escolaridade	4	4,5714	2,04041	2,760	0,030	1,329	0,255
	Ensino Secundário	32	5,3393	,74430				
	Licenciatura	68	5,1912	,92898				
	Pós-Graduação	11	5,5065	,67420				
	Mestrado	29	5,4877	,76980				

	Doutoramento	1	4,4286	.					
Comprometimento organizacional	3º Ciclo de Escolaridade	4	5,5500	1,13578					
	Ensino Secundário	32	5,7000	,83627					
	Licenciatura	68	5,6294	,64670	2,240	0,68	0,386	0,858	
	Pós-Graduação	11	5,7636	,86171					
	Mestrado	29	5,8414	,74139					
	Doutoramento	1	5,8000	.					
Realização e poder	3º Ciclo de Escolaridade	4	5,6875	1,28087					
	Ensino Secundário	32	5,5781	,92116					
	Licenciatura	68	5,6176	1,13087	0,341	0,850	0,231	0,949	
	Pós-Graduação	11	5,7273	1,09804					
	Mestrado	29	5,7931	,88406					
	Doutoramento	1	6,2500	.					

*p<0,05

No que diz respeito à região, não observamos em nenhuma das escalas uma significância inferior a 0,05 (tabela 25). Sendo assim, não se rejeita a hipótese nula das igualdades das médias e, portanto, não existem diferenças significativas em relação às regiões.

Tabela 25 - Médias, teste de *Levene* e *Anova* das escalas em função da região

		N	Média	Desvio Padrão	Homogeneidade		Anova	
					<i>Levene</i>	p	F	p
Endomarketing								
Gestão de informação/conhecimento	Norte	26	3,5705	,84580	1,822	0,128	0,418	0,796
	Centro	44	3,6174	,70558				
	Lisboa e Vale do Tejo	42	3,5496	,94120				
	Alentejo	13	3,8462	,65072				
	Algarve	20	3,7083	,75437				
Motivação	Norte	26	3,5288	,82561	0,224	0,925	0,446	0,775
	Centro	44	3,5994	,81170				
	Lisboa e Vale do Tejo	42	3,7411	,78057				
	Alentejo	13	3,7500	,73421				
	Algarve	20	3,7313	,67895				

Estratégias/Ferramentas do <i>endomarketing</i>	Norte	26	3,2452	,83777	1,022	0,398	0,687	0,602
	Centro	44	3,3523	,87324				
	Lisboa e Vale do Tejo	42	3,2708	1,02221				
	Alentejo	13	3,6442	,73394				
	Algarve	20	3,1438	,89523				
Comunicação Interna								
	Norte	26	3,6692	,83894	0,915	0,457	0,649	0,628
	Centro	44	3,6591	,68550				
	Lisboa e Vale do Tejo	42	3,8429	,80309				
	Alentejo	13	3,9385	,67520				
	Algarve	20	3,6600	,77078				
Motivação								
Gestão da motivação	Norte	26	5,0913	1,24326	0,422	0,793	1,093	0,362
	Centro	44	4,8239	1,22662				
	Lisboa e Vale do Tejo	42	5,1875	1,16878				
	Alentejo	13	5,5192	1,01016				
	Algarve	20	4,8625	1,47451				
Desempenho e avaliação	Norte	26	5,3791	,81209	1,952	0,105	1,263	0,287
	Centro	44	5,2597	,84839				
	Lisboa e Vale do Tejo	42	5,3912	,74669				
	Alentejo	13	5,4286	,74915				
	Algarve	20	4,9000	1,31430				
Comprometimento organizacional	Norte	26	5,7000	,70257	0,403	0,806	0,595	0,667
	Centro	44	5,7636	,67552				
	Lisboa e Vale do Tejo	42	5,6333	,81200				
	Alentejo	13	5,8923	,78152				
	Algarve	20	5,5500	,71928				
Realização e poder	Norte	26	5,8077	,96516	0,255	0,906	1,002	0,409
	Centro	44	5,7386	1,07015				
	Lisboa e Vale do Tejo	42	5,6845	,96755				
	Alentejo	13	5,6346	1,11624				
	Algarve	20	5,2500	1,07606				

Relativamente ao ramo de atividade da organização, como é observável na tabela 26, não existe nenhuma significância inferior a 5%, logo, não existem diferenças significativas entre os ramos de atividade.

Tabela 26 - Médias, teste de *Levene* e *Anova* das escalas em função do ramo de atividade

		N	Média	Desvio Padrão	Homogeneidade		<i>Anova</i>	
					<i>Levene</i>	p	F	p
Endomarketing								
Gestão de informação/conhecimento	Indústria	43	3,7888	,60322	4,660	0,011	1,436	0,241
	Serviços	74	3,5755	,85677				
	Comércio	28	3,4911	,90049				
Motivação	Indústria	43	3,7413	,62165	3,715	0,027	0,414	0,662
	Serviços	74	3,6064	,89056				
	Comércio	28	3,6741	,66783				
Estratégias/Ferramentas do <i>endomarketing</i>	Indústria	43	3,4215	,68249	5,668	0,004	0,502	0,606
	Serviços	74	3,2500	1,03657				
	Comércio	28	3,2813	,82329				
Comunicação interna								
	Indústria	43	3,7116	,65072	1,776	0,173	0,040	0,960
	Serviços	74	3,7514	,81547				
	Comércio	28	3,7500	,77292				
Motivação								
Gestão da motivação	Indústria	43	5,1657	1,17188	0,693	0,502	0,492	0,612
	Serviços	74	4,9459	1,26093				
	Comércio	28	5,1205	1,28086				
Desempenho e avaliação	Indústria	43	5,4684	,87971	1,248	0,290	2,281	0,106
	Serviços	74	5,1332	,80129				
	Comércio	28	5,4031	1,06979				
Comprometimento organizacional	Indústria	43	5,6791	,73048	1,793	0,175	0,040	0,961
	Serviços	74	5,7135	,66298				
	Comércio	28	5,6786	,92109				
Realização e poder	Indústria	43	5,7616	1,02926	2,734	0,068	0,882	0,416
	Serviços	74	5,6824	,91720				
	Comércio	28	5,4375	1,28132				

Para analisar a relação das escalas com o número de anos que trabalha na organização utilizou-se a matriz de correlação de *Pearson*. Como podemos observar na tabela 27, apenas o fator de “motivação” na escala de *endomarketing* apresenta uma significância inferior a 5%, rejeitando-se assim a hipótese de independência entre o fator e o número de anos. Isto é, o fator “motivação” está relacionado com o número de anos que o colaborador trabalha na organização. Podemos também observar que todas as relações são negativas, permitindo concluir que ao aumentar o número de anos que o colaborador trabalha na organização, a concordância com estes fatores diminui.

Tabela 27 - Correlação de *Pearson* entre os fatores das escalas e o número de anos que o colaborador trabalha na organização

		Número de anos que trabalha na empresa
<i>Endomarketing</i>		
Gestão de informação/conhecimento	Correlação de <i>Pearson</i>	-,118
	Sig. (2 extremidades)	,158
Motivação	Correlação de <i>Pearson</i>	-,248
	Sig. (2 extremidades)	,003
	N	145
Estratégias/Ferramentas do <i>endomarketing</i>	Correlação de <i>Pearson</i>	-,149
	Sig. (2 extremidades)	,073
Comunicação interna		
	Correlação de <i>Pearson</i>	-,123
	Sig. (2 extremidades)	,139
Motivação		
Gestão da motivação	Correlação de <i>Pearson</i>	-,153
	Sig. (2 extremidades)	,065
Desempenho e avaliação	Correlação de <i>Pearson</i>	-,163
	Sig. (2 extremidades)	,050
Comprometimento organizacional	Correlação de <i>Pearson</i>	-,045

	Sig. (2 extremidades)	,590
Realização e poder	Correlação de <i>Pearson</i>	-,057
	Sig. (2 extremidades)	,498

Para testar as hipóteses propostas, utilizou-se mais uma vez a matriz de correlação de *Pearson*. Obtivemos os resultados apresentados em seguida.

1. Existe uma relação positiva e significativa entre *endomarketing* e motivação.

Relativamente à relação entre os fatores da escala de motivação com os fatores da escala de *endomarketing*, podemos observar que as significâncias são todas iguais a 0% ou inferiores a 5%, rejeitando assim a hipótese de independência entre as escalas, ou seja, os fatores da escala de motivação estão relacionados com os fatores da escala de *endomarketing* (tabela 28). Como todas as relações são positivas, podemos inferir que à medida que os fatores da escala de *endomarketing* aumentam a motivação também aumenta.

Tabela 28 - Correlação de *Pearson* entre os fatores de motivação e da escala de *endomarketing*

		Gestão de informação/conhecimento	Motivação	Estratégias/Ferramentas do <i>endomarketing</i>
Gestão da motivação	Correlação de <i>Pearson</i>	,741	,705	,659
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000
Desempenho e avaliação	Correlação de <i>Pearson</i>	,415	,384	,353
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000
Comprometimento organizacional	Correlação de <i>Pearson</i>	,438	,413	,496
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000
Realização e Poder	Correlação de <i>Pearson</i>	,264	,196	,207
	Sig. (2 extremidades)	,001	,018	,012

2. Existe uma relação positiva e significativa entre *endomarketing* e comunicação.

À semelhança da análise anterior, verificamos na tabela 29 que todas as significâncias são iguais a 0%, rejeitando assim a hipótese de independência entre a comunicação interna e o *endomarketing*. Podemos também observar que a relação é positiva, isto é, ao aumentar a comunicação interna, aumenta também o *endomarketing*.

Tabela 29 - Correlação de *Pearson* entre a escala de comunicação interna e os fatores da escala de *endomarketing*

		Escala Comunicação Interna
Gestão de informação/conhecimento	Correlação de <i>Pearson</i>	,774
	Sig. (2 extremidades)	,000
Motivação	Correlação de <i>Pearson</i>	,774
	Sig. (2 extremidades)	,000
Estratégias/Ferramentas do <i>endomarketing</i>	Correlação de <i>Pearson</i>	,686
	Sig. (2 extremidades)	,000

3. Existe uma relação positiva e significativa entre a comunicação interna e a motivação

Relacionando agora a escala de comunicação interna com os fatores da escala da motivação (tabela 30), verificamos mais uma vez uma significância inferiores a 5% e uma relação positiva entre as escalas. Assim, podemos concluir que as escalas são dependentes uma da outra e que à medida que a comunicação interna aumenta, vai aumentar também a motivação.

Tabela 30 - Correlação de *Pearson* entre a escala de comunicação interna e os fatores da escala de motivação

		Escala Comunicação Interna
Gestão da Motivação	Correlação de <i>Pearson</i>	,763
	Sig. (2 extremidades)	,000
Desempenho e avaliação	Correlação de <i>Pearson</i>	,390
	Sig. (2 extremidades)	,000
Comprometimento organizacional	Correlação de <i>Pearson</i>	,411
	Sig. (2 extremidades)	,000
Realização e poder	Correlação de <i>Pearson</i>	,207
	Sig. (2 extremidades)	,013

5.4. *Discussão de resultados*

Apresentados os resultados, é fundamental responder às questões e objetivos de investigação propostos. Relembramos que o principal objetivo do estudo era conhecer a relação entre o *endomarketing*, comunicação interna e motivação.

De modo a dar resposta ao primeiro objetivo específico proposto: identificar e apresentar as variáveis que caracterizam a amostra, podemos verificar que cerca de metade da amostra pertence ao género masculino (49%). Relativamente às idades a maioria tem idades compreendidas entre os 30 e os 40 anos. No que diz respeito às habilitações académicas e à região, a maioria dos inquiridos é licenciado e vive na região Centro. Considerando as características inerentes à profissão, a maioria é do sector de serviços e está na organização há 5 anos ou menos.

A análise descritiva permitiu-nos verificar que, na escala de *endomarketing*, a média das respostas é sempre superior a 3, ou seja, na escala de *Likert* de 1 a 5 é mais de metade, logo verificamos que à semelhança com o que foi abordado na revisão da literatura, existe a necessidade cada vez mais de envolver, comprometer e motivar os colaboradores. O mesmo se observa nas escalas de comunicação interna e de motivação.

Quanto ao objetivo proposto de identificar quais os instrumentos de comunicação interna que os inquiridos consideravam que tinha mais relevância, a maioria selecionou reuniões com os colaboradores, cara a cara e *e-mails*. Brum (1998) evidencia também a importância dos canais de comunicação diretos entre a direção e os colaboradores, uma vez que são uma forma de aumentar o contacto entre estes e de envolver mais os colaboradores. Quando se pergunta em relação aos elementos que ainda faltam implementar na organização, cara a cara e reuniões foram mais uma vez os mais mencionados, evidenciando ainda mais a importância dos canais de comunicação diretos.

Ao analisar se existe uma relação entre as escalas e as características sociodemográficas dos inquiridos encontramos poucas relações. Relativamente ao género apenas existem diferenças no fator de “Desempenho e avaliação” da escala de motivação, sendo maior o valor para o género masculino. Quanto às habilitações académicas, verificam-se diferenças significativas em relação à comunicação interna e ao fator “gestão de motivação” da escala de

endomarketing. Relativamente ao número de anos que o colaborador trabalha na organização, no fator da “motivação” na escala de *endomarketing* verificou-se que existia relação com a variável anos, indicando que ao aumentar o número de anos na organização a concordância com este fator diminui.

Quando analisamos a 1ª hipótese proposta “existe uma relação positiva e significativa entre *endomarketing* e motivação”, concluímos que os fatores de motivação estão relacionados com os fatores da escala de *endomarketing*, indicando que à medida que aumenta a utilização de técnicas de *endomarketing*, aumenta a motivação. O que vai ao encontro da investigação de Vital (2013), que conclui que existe relação positiva entre o *endomarketing* e a motivação, e também, ao que foi mencionado na revisão da literatura. Por exemplo, Bekin (2004) defende que o *endomarketing* tem como objetivo estabelecer um processo permanente de motivação através de um conjunto de projetos e ações que vão sendo introduzidos, adaptados e melhorados. De acordo com os resultados obtidos, uma boa percepção de técnicas de *endomarketing* vai influenciar e aumentar a motivação, indo assim ao encontro do referido.

Relativamente à 2ª hipótese: “existe uma relação positiva e significativa entre *endomarketing* e comunicação interna”, observámos também uma relação positiva, ou seja, quando aumenta a comunicação interna, aumenta o *endomarketing*. Resultados estes corroborados por César (2014), evidenciando o papel fundamental que a comunicação interna tem na boa aplicação do *endomarketing*. Também Ochoa (2014) refere a importância da comunicação interna para transmitir valores ao colaborador. Brum (2003) também salienta a necessidade da informação e integração, confirmando assim os resultados obtidos.

Por último, relativamente à 3ª hipótese “existe uma relação positiva e significativa entre comunicação interna e motivação” também foi confirmada, ou seja, quando a comunicação interna aumenta, aumenta também a motivação. O que vai ao encontro dos resultados obtidos e já referenciados, visto que a comunicação interna é uma parte fundamental no *endomarketing* e este, por sua vez está relacionado positivamente com a motivação.

A análise estatística e a confirmação das hipóteses permitem-nos dar resposta ao objetivo principal e concluir que a relação entre as variáveis em estudo é uma relação positiva e significativa, isto é, o *endomarketing* e a comunicação interna contribuem positivamente para a motivação do cliente interno.

Conclusão

Este estudo destinou-se a conhecer e analisar a relação entre 3 variáveis: *endomarketing*, comunicação interna e motivação, de forma a confirmar as teorias e estudos já existentes em relação ao tema e perceber qual é a percepção e importância destas variáveis no atual contexto organizacional.

Uma vez que o conceito de *endomarketing* é recente, registado em 1975 por Saul Bekin, existem poucos estudos em relação à temática. Esta investigação vem contribuir para o avanço e construção do conhecimento do conceito e inova os estudos, na medida em que é um estudo aplicado apenas a organizações portuguesas.

Ao longo da revisão da literatura foi visível a importância que atualmente os colaboradores têm para uma organização que pretenda ter sucesso. Saber o que os motiva e como fazê-lo é fundamental. Brum (2003) refere que não existe uma fórmula mágica para o fazer, mas existem dois fatores onde as organizações devem concentrar os seus esforços: informação e integração.

A informação foi bastante referida na primeira parte desta investigação, é essencial que os colaboradores conheçam o negócio, as metas, os resultados, os produtos, os serviços, a visão e a missão da organização (Bohn et al., 2011; Brum, 1998), ou seja, é necessário existir transparência e, também necessário que esta informação se transmite de forma a motivar os colaboradores.

É portanto evidente, ao logo do que foi referido, que práticas e ações de *endomarketing* bem planeadas e utilizadas vão ter impacto na motivação. Os resultados obtidos confirmam exatamente isso, quanto maior a concordância com os fatores e práticas de *endomarketing* em estudo, maior será a motivação dos colaboradores. O que nos leva a concluir que o *endomarketing* e a comunicação interna potenciam a motivação do cliente interno.

Apesar dos resultados terem confirmado a literatura mobilizada, existiram algumas limitações no presente trabalho. O facto de um grande número de inquiridos terem cargos de gestão, direção ou administração poderá ter influenciado os resultados. Outra limitação é o

baixo número de inquiridos das regiões do Alentejo, Algarve e Norte, o que também inviabiliza a generalização dos resultados.

Neste sentido, existem sugestões que se podem indicar, nomeadamente tentar aplicar o estudo a colaboradores pertencentes à base da pirâmide hierárquica e aumentar o número de inquiridos por região do país.

Por fim, acreditamos que a investigação seja um reflexo da evolução das organizações e do aumento de competitividade entre elas podendo trazer, como analisado, inúmeras vantagens para o bem-estar do colaboradores e consequentemente, para o sucesso da organização.

Bibliografia

Abbah, M. (2014). Employee Motivation: The Key to Effective Organizational Management in Nigeria. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(1), 1–8.

Almeida, S. (2016). *Vamos comunicar? Uma investigação no setor terciário do concelho de Viseu sobre a Comunicação Interna nas Organizações e a Motivação dos Colaboradores*. (Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Viseu).

Alves, A., & Pinto, J. (2014). A Importância da Perceção Comunicacional nas Organizações. *PSIQUE*, (10), 129–150.

Andrade, T. (2005). *Para entender Relações Públicas* (4.^a edição). Edições Loyola

Antunes, M. (2013). *A contribuição do Marketing Interno no Empenho Organizacional*. (Dissertação de mestrado, Universidade da Beira Interior, Covilhã).

Baptista, A. (2012). *Liderança, Motivação e Comportamentos de Cidadania na Administração Pública*. (Dissertação de mestrado, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real).

Barrera, S. (2010). Teorias cognitivas da motivação e sua relação com o desempenho escolar. *Póiesis Pedagógica*, 8(2), 159–175.

Barth, M., & Negri, A. (2012). *Endomarketing: o desafio de fidelizar o cliente interno*. *Revista Temática*, 3(1).

Bekin, S. (2004). *Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall.

Bohn, C., Marzari, C., & Kelm, M. (2011). *Endomarketing: Um novo paradigma para inteligência competitiva*. Apresentado na II Congresso Internacional IGLU, Florianópolis.

Bohnenberger, M., & Pinheiro, I. (2002). *Endomarketing - uma ferramenta a ser explorada para obter vantagens competitivas* (28ª edição), *REAd*, 8(4).

Brandão, N., & Duarte, S. (2013). A Intranet como veículo dinamizador de comunicação interna e participação activa dos colaboradores nas organizações. Estudo de Caso: A Intranet da Danone Portugal. Apresentado na 8ª SOPCOM - Comunicação global, cultura e tecnologia.

Brum, A. (1998). *Endomarketing como estratégia de gestão*. L&PM.

Brum, A. (2003). *Respirando Endomarketing*. L&PM.

Caroço, J. (2014). *Práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais : estudo de caso no sector organizacional local*. (Dissertação de mestrado, Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa).

Carvalho, R. (2004). *Marketing Interno e Marketing Externo Para Organizações com Visão no Futuro*. (Dissertação de mestrado, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro).

Cerqueira, W. (1994). *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Cervi, C., & Froemming, L. (2017). Afinal, o que é *Endomarketing*? Estudo das Estratégias de *Endomarketing* de uma Universidade Comunitária do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração IMED*, 7(1), 114–136.

César, D. (2014). *Comunicação Interna e Endomarketing : Grupo SATA*. (Dissertação de mestrado, Universidade dos Açores, Ponta Delgada).

Chavaglia, J., Filipe, J., Ferreira, M., & Junior, Í. (2014). Motivation at Work of Brazilian Executives. *Int. J Latest Trends Fin. Eco. Sc.*, 4(2), 717–724.

Chipongue, S. (2018). *A importância da avaliação de desempenho na motivação dos trabalhadores : estudo de caso no Serviço de Migração e Estrangeiros em Angola*. (Dissertação de mestrado, Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa).

Cidade, M. (2013). *A motivação em época de crise: uma investigação interpretativista sobre a motivação de profissionais em Portugal durante a crise pós 2008*. (Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa).

Coutinho, C. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática* (2ª edição). Edições Almedina, S.A.

Cremonesi, G., Pizzinatto, N., Giuliani, A., Spers, V., & Oswaldo, Y. (2013). As indústrias de produtos orgânicos, o *marketing* de relacionamento e o *endomarketing*: estudo de múltiplos casos. *Organizações em contexto*, 9(17), 342–367.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8.ª edição). Editora RH, Lda.

Dalpiaz, L., Zamberlan, L., Pizolotto, M., & Kuhn, I. (2014). O *Endomarketing* em instituição de ensino superior: uma avaliação na perspectiva dos colaboradores da Unijuí. Em *A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade*. Florianópolis.

Dialamícuia, M. (2014). *A influência da motivação intrínseca e das características da função no desempenho profissional dos trabalhadores da indústria hoteleira*. (Dissertação de mestrado, Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa).

Dias, D., Leite, Â., Ramires, A., & Bicho, P. (2017). Validação de um instrumento de avaliação dos fatores promotores da motivação para o trabalho: Um estudo com profissionais de saúde oncológica portugueses. *Análise Psicológica*, 2(35), 231–245. <https://doi.org/10.14417>

Domingues, R. (2012). Público Interno: alicerce fundamental para o posicionamento de marca. Em *Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*. Apresentada no XVII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste. Ouro Preto.

Drogomyretska, M. (2013). Employee Motivation Theories and their Applications in Modern Organizations. «Ovidius» *University Annals, Economic Sciences Series*, 8(1), 781–795.

Ferreira, A., Boas, A., & Esteves, R. (n. d.). Teorias de motivação: um estudo de caso sobre a percepção das lideranças.

Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. (2006). Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti). *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(1), 187–198.

Filho, A., & Araújo, M. (2001). Teoria das Expectativas: uma análise da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil. *R. FARN*, 1(1), 57–68.

Fortin, M. (2009). *O processo de investigação - Da concepção à realização*. Décarie

Éditeur Inc.

Fraga, L. (n. d.). *Motivação nas organizações*.

Freire, A., Woehl, S., Catapan, A., & Bonfim, B. (2016). Comunicação interna como ferramenta de *endomarketing* para maximização na competitividade: um estudo em pequenas organizações da cidade de Paranaguá no Brasil. *GCG Georgetown University*, 10(2), 54–70.

Gil, A. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª edição). São Paulo: Editorora Atlas S.A.

Gonçalves, P. (2015). A motivação para o trabalho no contexto da gestão do conhecimento. Obtido de <https://pt.linkedin.com/pulse/motiva%C3%A7%C3%A3o-para-o-trabalho-contexto-da-gest%C3%A3o-do-gon%C3%A7alves>

Guimarães, S., & Bzuneck, J. (2002). Propriedades psicométricas de uma medida de avaliação da motivação intrínseca e extrínseca: um estudo exploratório. *Psicologia - USP*, 7(1), 1–8.

Herzberg, F. (2000). Mais uma vez: como motivar funcionários? *Harvard Business Review - 10 artigo essenciais*.

Hill, M., & Hill, A. (2016). *Investigação por questionário* (2ª edição). Edições Sílabo.

Inkotte, A. (2000). *Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico*. (Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis).

Jesus, N. (2010). *Motivação, cultura organizacional e endomarketing ferramentas para o trabalho solidário*. (Dissertação de mestrado, Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais

Aplicadas, Brasília).

Lima, H. (2014). *Os fatores motivacionais na candidatura à GNR*. (Relatório Científico Final, Academia Militar, Lisboa).

Lopes, R. (2013). Eficácia das Novas Tecnologias da Informação e Comunicação na Comunicação Interna: Fatores de Sucesso. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 1(1), 42-61.

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12ª edição). McGraw-Hill/Irwin.

Marafuga, P. (2012). *A cultura organizacional, o marketing interno e o impacto na satisfação dos colaboradores*. (Dissertação de mestrado, Universidade do Algarve).

Marôco, J., & Marques, Te. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65–90.

Marques, C. (2011). *Comunicação Interna e Recursos Humanos: relação estratégica, interface, diálogo*. (Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre).

Martinelli, S., & Bartholomeu, D. (2007). Escala de motivação acadêmica: uma medida de motivação extrínseca e intrínseca. *Avaliação Psicológica*, 6(1), 21–31.

Marujo, N. (2014). *A contribuição do Marketing Interno para o sucesso das organizações*. (Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa).

Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row, Publishers, Inc.

- Meira, P., & Oliveira, R. (2004). O *Endomarketing*. *REAd*, 8(4), 24.
- Meira, P., Santos, C., & Mafra, D. (2015). *Marketing Social: aplicações e métricas no setor público*. Brasília: Senado Federal.
- Mota, J. (2016). *O marketing interno na ótica dos gestores de recursos humanos*. (Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Porto, Vila do Conde).
- Moura, F. (2012). *Comunicação Interna como factor de motivação. estudo de caso TACV*. (Dissertação de mestrado, Universidade de Cabo Verde, Praia).
- Mutharasu, S., Natarajan, K., & Filipe, J. (2013). Effect of Internal-marketing-mix on Customer-pyramid-oriented banking service performance. An Indian Experience. *International Journal of Latest Trends in Finance and Economic Sciences*, 3(583–593).
- Nakamura, C., Fortunato, J., Rosa, L., Marçal, R., Pereira, T., & Barbosa, D. (2005). Motivação no trabalho. *Maringa Management: Revista de Ciências Organizacionais*, 2(1), 20–25.
- Nascimento, M. (2013). *O Papel Dos Objetivos de Trabalho No Desempenho Dos Trabalhadores (Estudo de Caso)*. (Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Gestão, Madeira).
- Ochoa, C. (2014). As diferenças entre comunicação interna e *endomarketing*. *ECCOM*, 5(9), 107–118.
- Oliveira, A., Aquino, M., & Silva, W. (n. d.). O *Endomarketing* como estratégia na gestão de pessoas: influências de clima e cultura nas organizações. *Revista de Economia, Organizações e Empreendedores na CPLP*, E3, 2(1).

Oliveira, L., & Alves, A. (2001). A mensuração da motivação e do significado do trabalho. *Estudos de Psicologia*, 6(2), 177-194.

Oliveira, T. (1992). Teoria da Definição de Objectivos: A Importância da Natureza da Tarefa e seu Papel Moderador. *Análise Psicológica*, 3(5), 309–316.

Oliveira, V. (2015). *Motivação no Trabalho e o Desempenho Individual*. (Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Santarém, Santarém).

Pecegueiro, J. (2015). *Questionários de satisfação do utente e do profissional: impacto num laboratório de análises clínicas*. (Dissertação de mestrado, Universidade Atlântica, Lisboa).

Pereira, M., & Fávero, N. (2001). Motivação no trabalho da equipe de enfermagem. *Rev Latino-am Enfermagem*, 9(4), 7–12.

Pinto, É. (2007). Insatisfação com sistemas organizacionais e repercussão no atendimento a clientes. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(2), 261–281.

Pires, A. (2017). *Níveis de satisfação dos encarregados de educação : estudo de caso - Colégio os Cartaxinhos*. (Dissertação de mestrado, Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa).

Qayum, M., & Sahaf, M. (2013). Internal Marketing: A pre-requisite for Employee satisfaction in Universities. *International Journal of Business and Management Invention*, 2, 50–55.

Queirós, A. (2014). *A influência do marketing interno na satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e desempenho individual: aplicação a uma unidade de saúde do norte de Portugal*. (Dissertação de mestrado, Universidade de Trás-os-Montes Alto Douro,

Vila Real).

Rajhans, K. (2012). Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 81–85.

Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia - USP*, 1(2), 127–140.

Remondes, J. (2011). *Marketing Interno e Comunicação: O impacto da utilização de novas tecnologias nas PME's*. (1º edição). Viseu: PsicoSoma.

Ribeiro, M., Borges, A., & Rodrigues, P. (2013, Dezembro de). A Triple Vision of the Effectiveness of Internal Marketing. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 1(1), 87-102.

Rocha, N. (2012). *O Endomarketing voltado à melhoria da produtividade industrial: um estudo na organização Mitsuba do Brasil Ltda*. (Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Amazonas, Manaus).

Rodrigues, A. (2009). *O impacto da orientação para o mercado na satisfação e comprometimento dos funcionários e no desempenho organizacional: aplicação ao sector público local*. (Dissertação de mestrado, Universidade de Trás-os-Montes Alto Douro, Vila Real).

Rodrigues, V. (2013). *Impacto do capital psicológico positivo no sofrimento psíquico dos professores do ensino básico e secundário*. Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa.

Rodrigues, W., Neto, M., & Filho, C. (2014). As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Rev. Adm. Pública*, 48(1),

253–273.

Rosa, D., Ribas, F., & Alves, J. (2012). Análise das práticas de *Endomarketing* em uma metalúrgica. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, 1(1), 56–73.

Rosmaninho, À., Cairrão, Á., Ramos, Á., Barros, C., Camelo, C., Sampaio, F., & Trigo, M. (n. d.). A comunicação interna na UFP na perspectiva do QUESCI, 293–305.

Sampaio, J. (2009). O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. *Revista de Administração - RAUSP*, 44(1), 5–16.

Santos, A. (2016). *Satisfação e motivação organizacional: estudo de caso dos funcionários não docentes da Universidade do Algarve*. (Dissertação de mestrado, Universidade do Algarve).

Santos, A., & Junior, E. (2013). A influência do *Endomarketing* na motivação dos colaboradores para a responsabilidade social. (p. 20). Apresentado no IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão.

Santos, D., Almeida, Y., & Feitosa, Á. (2016). O *endomarketing* como estratégia de gestão e crescimento organizacional. *Revista de administração - RACE*, 1(1).

Serafim, A. (2014). Teoria das Necessidades de McClelland. Obtido de <https://www.portal-gestao.com/artigos/7391-teoria-das-necessidades-de-mcclelland.html>

Shah, A. (2014). Internal *Marketing's* Effects on Employee Satisfaction, Productivity, Product Quality, Consumer Satisfaction and Firm Performance. *American Journal of Management*, 14(4), 33–39.

Silva, J., Pinto, F., Rocha, J., & Barros, C. (2012). A relação entre comunicação organizacional interna e motivação: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior. *Revista Expectativa – Unioeste*, 6(11), 123 –143.

Silva, S., & Lira, R. (2014). *Endomarketing* como ferramenta de motivação: análise das suas aplicações em uma rede de supermercados no município de Campos dos Goytacazes-RJ. *Perspetivas Humanas - ciências humanas e sociais aplicadas*, 9(4), 35–46.

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

Sousa, Â. (2012). *Implicações do Plano de Voluntariado na Motivação para o Trabalho Voluntário*. (Dissertação de mestrado, Universidade do Minho).

Sousa, A. (2013). *Endomarketing* como estratégia de gestão com pessoas. (5º edição) *Revista Especialize On-line IPOG*, 1(5).

Teixeira, E. (2003). A Análise de Dados na Pesquisa Científica: importância e desafios em estudos organizacionais. *Desenvolvimento em Questão*, (2), 177–201.

Vital, F. (2013). *A influência do Marketing Interno na Socialização, Satisfação no Trabalho e Motivação dos Enfermeiros em diferentes contextos organizacionais*. (Dissertação de mestrado, Universidade da Beira Interior, Covilhã).

Anexos

Anexo A – Pedido de autorização para aplicação de questionário



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA
CENTRO REGIONAL DE VISEU
Departamento de Economia, Gestão E Ciências Sociais

Ana Margarida Fortuna

amargaridarf@gmail.com

963087207

Exma. Senhora

Dolores César

Chamo-me Ana Margarida Fortuna, sou aluna do Mestrado em Gestão, Especialização em Negócios da Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional de Viseu e encontro-me a desenvolver uma Dissertação de Mestrado, sob a orientação da Professora Doutora Clotilde Passos e da Professora Doutora Célia Ribeiro, subordinada ao tema "O desafio do *endomarketing* como meio de motivação e fidelização do cliente interno". O questionário será fundamental para averiguar o impacto que o *endomarketing* tem na motivação do cliente interno e assim atingir os objetivos da investigação.

Assim, venho por este meio pedir a V. Ex.a autorização para aplicação do questionário sobre Comunicação Interna.

Os resultados obtidos serão utilizados para fins académicos e científicos e certamente contribuirão para um melhor entendimento do conceito de *endomarketing*.

Com os melhores cumprimentos,

(Ana Margarida Fortuna)

Anexo A – Pedido de autorização para aplicação de questionário



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA
CENTRO REGIONAL DE VISEU
Departamento de Economia, Gestão E Ciências Sociais

Ana Margarida Fortuna

amargaridarf@gmail.com

963087207

Exma. Senhora

Sabrina Almeida

Chamo-me Ana Margarida Fortuna, sou aluna do Mestrado em Gestão, Especialização em Negócios da Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional de Viseu e encontro-me a desenvolver uma Dissertação de Mestrado, sob a orientação da Professora Doutora Clotilde Passos e da Professora Doutora Célia Ribeiro, subordinada ao tema "O desafio do *endomarketing* como meio de motivação e fidelização do cliente interno". O questionário será fundamental para averiguar o impacto que o *endomarketing* tem na motivação do cliente interno e assim atingir os objetivos da investigação.

Assim, venho por este meio pedir a V. Ex.a autorização para aplicação do questionário sobre motivação.

Os resultados obtidos serão utilizados para fins académicos e científicos e certamente contribuirão para um melhor entendimento do conceito de *endomarketing*.

Com os melhores cumprimentos,

(Ana Margarida Fortuna)

Anexo A – Pedido de autorização para aplicação de questionário



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA
CENTRO REGIONAL DE VISEU
Departamento de Economia, Gestão E Ciências Sociais

Ana Margarida Fortuna

amargaridarf@gmail.com

963087207

Exma. Senhora

Ana Queirós

Chamo-me Ana Margarida Fortuna, sou aluna do Mestrado em Gestão, Especialização em Negócios da Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional de Viseu e encontro-me a desenvolver uma Dissertação de Mestrado, sob a orientação da Professora Doutora Clotilde Passos e da Professora Doutora Célia Ribeiro, subordinada ao tema “O desafio do *endomarketing* como meio de motivação e fidelização do cliente interno”. O questionário será fundamental para averiguar o impacto que o *endomarketing* tem na motivação do cliente interno e assim atingir os objetivos da investigação.

Assim, venho por este meio pedir a V. Ex.a autorização para aplicação do questionário sobre Marketing Interno.

Os resultados obtidos serão utilizados para fins académicos e científicos e certamente contribuirão para um melhor entendimento do conceito de *endomarketing*.

Com os melhores cumprimentos,

(Ana Margarida Fortuna)

Anexo B – Instrumento de recolha de dados



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

CENTRO REGIONAL DE VISEU

Departamento de Economia, Gestão E Ciências Sociais

Estimado(a) colaborador(a),

Sou aluna do Mestrado em Gestão do Centro Regional de Viseu da Universidade Católica Portuguesa. No âmbito duma investigação académica, peço a sua colaboração para o preenchimento deste questionário.

O questionário é constituído por quatro partes: caracterização sociodemográfica; *endomarketing*, comunicação interna e motivação. Com esta investigação pretende-se averiguar o impacto que o *endomarketing* poderá ter na motivação do colaborador.

Os dados recolhidos são anónimos e confidenciais, destinando-se a tratamento estatístico com o objetivo restrito à investigação, e em algum caso serão revelados individualmente.

A sua colaboração é fundamental pelo que agradeço a sua disponibilidade.

Margarida Fortuna

Parte 1 - Caracterização Sociodemográfica

1. **Género:** Masculino Feminino

2. **Idade:** _____

3. **Estado Civil:**

Solteiro(a) Casado(a) Divorciado(a)

Viúvo(a) União de Facto

4. Habilitações académicas:

- 1º Ciclo de Escolaridade
- 2º Ciclo de Escolaridade
- 3º Ciclo de Escolaridade
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

5. Região: Norte Centro Lisboa e Vale do Tejo
Alentejo Algarve

6. Ramo de atividade da empresa: Indústria Serviço Comércio

7. Função que ocupa na empresa: _____

8. Número de anos que trabalha na empresa: _____

Parte 2 – Endomarketing (adaptado de Ana Queirós, 2014)

Encontram-se descritos na lista seguinte alguns aspetos utilizados frequentemente para compreender a perceção dos colaboradores em relação às práticas de *endomarketing* utilizadas na organização onde desenvolvem a sua atividade profissional.

Assinale, para cada uma das seguintes afirmações, o seu grau de concordância ou discordância, de acordo com a seguinte escala:

- Discordo totalmente - 1
- Discordo - 2
- Sem opinião - 3

- Concordo - 4
- Concordo totalmente - 5

1. A organização prepara os seus colaboradores para um bom desempenho.	1	2	3	4	5
2. A avaliação do desempenho e os sistemas de recompensa incentivam os colaboradores a trabalharem em equipa.	1	2	3	4	5
3. A organização oferece aos seus colaboradores uma visão em que podem acreditar.	1	2	3	4	5
4. A organização recompensa os esforços dos seus colaboradores que desempenham um serviço de excelência.	1	2	3	4	5
5. A organização tem a flexibilidade para ajustar as diferentes necessidades dos seus colaboradores.	1	2	3	4	5
6. Nesta organização, o desenvolvimento de aptidões e conhecimentos dos colaboradores acontece como um processo contínuo.	1	2	3	4	5
7. A organização comunica aos seus colaboradores a importância das suas funções nos seus serviços.	1	2	3	4	5
8. A administração comunica, de forma adequada, a visão da organização.	1	2	3	4	5
9. Nesta organização, os colaboradores estão devidamente treinados para realizar as suas funções nos respetivos serviços.	1	2	3	4	5
10. Nesta organização é dada grande ênfase à comunicação com os colaboradores.	1	2	3	4	5
11. A organização vai mais além, ao nível da formação e educação dos colaboradores.	1	2	3	4	5
12. A organização vê o desenvolvimento de novas aptidões e o aumento do conhecimento por parte dos colaboradores como um investimento e não um custo.	1	2	3	4	5
13. A gestão da organização mede e recompensa o desempenho dos seus colaboradores que mais contribuem para que a visão da organização se concretize.	1	2	3	4	5
14. A organização ensina os seus colaboradores acerca do “porquê fazer as coisas” e não apenas “como fazer as coisas”.	1	2	3	4	5
15. A gestão da organização utiliza informações recolhidas dos colaboradores para melhorar os seus empregos, e para desenvolver a estratégia da organização.	1	2	3	4	5
16. Nesta organização, a gestão reúne com os colaboradores pelo menos uma vez por ano e procura as suas expectativas futuras, em relação aos seus empregos.	1	2	3	4	5

17. A minha organização oferece-nos oportunidades e promoções.	1	2	3	4	5
18. A minha organização respeita os seus colaboradores.	1	2	3	4	5
19. A minha organização tenta o seu melhor para nos proporcionar um ambiente de trabalho confortável.	1	2	3	4	5
20. A minha organização tem canais suficientes para comunicação entre gestores e colaboradores.	1	2	3	4	5
21. Quando temos algum pensamento sobre a ação da nossa organização ou do nosso trabalho, podemos sempre expressar essas opiniões oficialmente ao nosso chefe através de <i>e-mail</i> ou caixa de sugestões.	1	2	3	4	5
22. Muitas vezes podemos compreender as políticas e atividades da nossa organização através da participação em reuniões formais, tais como reuniões de serviço.	1	2	3	4	5
23. A minha organização anuncia-nos novas políticas por meio de seminários ou reuniões explicativas.	1	2	3	4	5
24. A minha organização recorre frequentemente a treino educativo para nos expressar os seus valores e metas.	1	2	3	4	5
25. O meu chefe muitas vezes utiliza reuniões de serviço para nos comunicar políticas da organização relacionadas com o nosso trabalho.	1	2	3	4	5
26. A minha organização tenta muitas vezes aumentar o nosso compromisso com a organização através de várias atividades externas, tais como conferências de imprensa ou ações de solidariedade.	1	2	3	4	5
27. A minha organização apoia muitas vezes os seus colaboradores na organização informal (como cooperação nos clubes de sociedade a que pertencem) na tentativa de aumentar o seu compromisso dos seus profissionais face à organização.	1	2	3	4	5
28. O meu chefe dá-nos sempre a sensação de que devemos dar o nosso melhor no trabalho.	1	2	3	4	5

Parte 3 – Comunicação Interna (adaptado de Dolores César, 2014)

De seguida irá encontrar uma série de itens utilizados para medir a comunicação dentro da organização.

Leia atentamente o conteúdo de cada pergunta e responda de acordo com a seguinte escala:

- Nunca – 1
- Raramente – 2

- Às vezes – 3
- Frequentemente – 4
- Sempre - 5

1. Considera que existe uma boa comunicação entre a Direção e os Colaboradores?	1	2	3	4	5
2. Como colaborador, sente-se seguro em dizer o que pensa?	1	2	3	4	5
3. As orientações que recebe sobre o seu trabalho são objetivas, claras e compreensíveis?	1	2	3	4	5
4. Sente-se adequadamente informado sobre as decisões que afetam a realização do seu trabalho?	1	2	3	4	5
5. Considera os instrumentos de comunicação utilizados, na sua empresa, eficazes?	1	2	3	4	5

6. Quais dos seguintes instrumentos utilizados na, Comunicação Interna, têm maior relevância, para si, no processo de mudança que ocorre nas Organizações? Assinale uma ou mais alternativas, na sua resposta.

- E-mail
- Encontros convívios
- Relatório de Atividades
- Cara a cara
- Telefone
- Formação
- Reuniões com os colaboradores
- Circular interno
- Conversas formais
- Palestra
- Outros

7. Que outros instrumentos de Comunicação gostaria de ver implementados na sua empresa?

Parte 4 – Motivação (Sabrina Almeida, 2016)

Seguidamente são apresentados alguns aspetos utilizados para perceber a motivação no trabalho.

Para responder às questões colocadas tenha em conta a seguinte escala:

- Discordo Fortemente – 1
- Discordo Moderadamente - 2
- Discordo Ligeiramente - 3
- Não Concordo Nem Discordo - 4
- Concordo Ligeiramente - 5
- Concordo Moderadamente - 6
- Concordo Fortemente – 7

1. A minha organização tem condições (físicas e laborais) de trabalho satisfatórias.	1	2	3	4	5	6	7
2. Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.	1	2	3	4	5	6	7
3. Em termos gerais, sinto-me satisfeito com a minha remuneração.	1	2	3	4	5	6	7
4. O <i>feedback</i> que recebo no trabalho contribui como fator motivacional.	1	2	3	4	5	6	7
5. Todos os colaboradores participam no processo de tomada de decisão.	1	2	3	4	5	6	7
6. Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre os membros da organização.	1	2	3	4	5	6	7
7. A minha organização permite o desenvolvimento dos meus objetivos profissionais.	1	2	3	4	5	6	7
8. Considero que a avaliação pode motivar os colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
9. Gostaria/gosto de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.	1	2	3	4	5	6	7
10. No desempenho das tarefas é fundamental mostrar alguma emotividade.	1	2	3	4	5	6	7
11. Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.	1	2	3	4	5	6	7

12. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho de funções.	1	2	3	4	5	6	7
13. Existe competitividade no meu grupo de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
14. Ter expectativa de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
15. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.	1	2	3	4	5	6	7
16. Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
17. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.	1	2	3	4	5	6	7
18. Os prémios atribuídos aos melhores colaboradores ou em função do desempenho são um fator de motivação.	1	2	3	4	5	6	7
19. Gostaria de alcançar um cargo mais elevado dentro da organização.	1	2	3	4	5	6	7
20. Sinto-me motivado quando o meu trabalho é elogiado pelo meu superior.	1	2	3	4	5	6	7
21. Normalmente considero que sou uma pessoa com grande motivação.	1	2	3	4	5	6	7
22. Considero o meu trabalho monótono.	1	2	3	4	5	6	7
23. Sinto-me envolvido emocionalmente com a minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
24. Os meus conhecimentos são determinantes para a minha função.	1	2	3	4	5	6	7
25. Sinto-me aborrecido quando não compreendo a finalidade das minhas funções.	1	2	3	4	5	6	7
26. Identifico-me com a função que desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
27. Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativas.	1	2	3	4	5	6	7

Muito obrigada pela sua colaboração!

Anexo C – Instrumentos a ser implementados na organização

Que outros instrumentos de Comunicação gostaria de ver implementados na sua empresa?

		Frequência	Percentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Nenhuma sugestão	56	38,6	38,6	38,6
	Os instrumentos existentes são suficientes	5	3,4	3,4	42,1
	Cara a cara	4	2,8	2,8	44,8
	Reuniões semanais	4	2,8	2,8	47,6
	Formação	3	2,1	2,1	49,7
	Os instrumentos mencionados na pergunta anterior são suficientes	3	2,1	2,1	51,7
	Relatório de atividades	3	2,1	2,1	53,8
	Reuniões com colaboradores	3	2,1	2,1	55,9
	Circular interno	2	1,4	1,4	57,2
	Comunicação pessoal	2	1,4	1,4	58,6
	Encontros Convívios	2	1,4	1,4	60,0
	"Convívio" anual, com entrega de prémios aos Colaboradores.	1	,7	,7	60,7
	A que temos é a suficiente	1	,7	,7	61,4
	acções informais	1	,7	,7	62,1
	Ações de comunicação interna	1	,7	,7	62,8
	Acompanhamento frequente da administração aos seus clientes	1	,7	,7	63,4
	Aplicação Móvel (plataforma para colaboradores)	1	,7	,7	64,1
	APP interna	1	,7	,7	64,8
	As chefias deviam estar mais no terreno ou delegar funções	1	,7	,7	65,5
	assembleias	1	,7	,7	66,2
	Brainstorm	1	,7	,7	66,9
	Circulares	1	,7	,7	67,6
	Comunicação com clientes	1	,7	,7	68,3

Comunicação presencial através de reuniões, formações e palestras.	1	,7	,7	69,0
Comunicações internas	1	,7	,7	69,7
Conferências	1	,7	,7	70,3
convenções	1	,7	,7	71,0
dinâmicas de grupo	1	,7	,7	71,7
distribuição de autoridade	1	,7	,7	72,4
E-mail, uma vez que muitos colaboradores têm medo de utilizar este meio	1	,7	,7	73,1
Encontros informais	1	,7	,7	73,8
Folha online com os dados mais recentes da empresa.				
Um quadro interactivo de forma a motivar os colaboradores.	1	,7	,7	74,5
Livro de sugestões, elogios e reclamações para os clientes internos.	1	,7	,7	75,2
Jantares	1	,7	,7	75,9
Jornal	1	,7	,7	76,6
Mailing list	1	,7	,7	77,2
maior coordenação no arquivo e consulta de documentos	1	,7	,7	77,9
Maior frequência de reuniões e relatórios/circulares internas	1	,7	,7	78,6
Maior interatividade entre secções	1	,7	,7	79,3
Mais reuniões formais/informais e atividades de teambuilding	1	,7	,7	80,0
Mais transparência da parte da direção	1	,7	,7	80,7
Meios digitais	1	,7	,7	81,4
Métodos e organização	1	,7	,7	82,1

Nada a acrescentar. Temos video conferencias regulares.				
Existe uma revista da empresa. A comunicação é aberta e fluente (não poderia ser de outra forma).	1	,7	,7	82,8
Newsletter	1	,7	,7	83,4
Novas tecnologias: como grupos no whatsapp e messenger.	1	,7	,7	84,1
Novo software	1	,7	,7	84,8
O patrão mais presente	1	,7	,7	85,5
Painéis LCD	1	,7	,7	86,2
Palestra	1	,7	,7	86,9
Palestras alargadas a todos os colaboradores	1	,7	,7	87,6
Portais	1	,7	,7	88,3
Questionário de opinião	1	,7	,7	89,0
Reuniões	1	,7	,7	89,7
reunioes	1	,7	,7	90,3
Reuniões com todos os colaboradores	1	,7	,7	91,0
Reuniões informais	1	,7	,7	91,7
Reuniões mais formais	1	,7	,7	92,4
Reuniões mensais	1	,7	,7	93,1
Reuniões pluridisciplinares	1	,7	,7	93,8
Sem dúvida assertividade.	1	,7	,7	94,5
Sistema de notas internas no programa utilizado por todos os colaboradores	1	,7	,7	95,2
Skype	1	,7	,7	95,9
Team Building	1	,7	,7	96,6
Telefones	1	,7	,7	97,2
Viajens fora do nosso ambiente e trabalhar por lá	1	,7	,7	97,9
video wall	1	,7	,7	98,6
videoconferência	1	,7	,7	99,3
Workshops	1	,7	,7	100,0
Total	145	100,0	100,0	

Anexo D – Análise fatorial da escala de *endomarketing*

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	14,912	53,256	53,256	14,912	53,256	53,256	7,231	25,825	25,825
2	1,814	6,480	59,736	1,814	6,480	59,736	5,661	20,219	46,044
3	1,405	5,019	64,755	1,405	5,019	64,755	5,239	18,711	64,755
4	,855	3,053	67,808						
5	,840	2,998	70,807						
6	,753	2,691	73,498						
7	,699	2,496	75,994						
8	,605	2,160	78,154						
9	,599	2,139	80,293						
10	,543	1,939	82,233						
11	,516	1,842	84,075						
12	,505	1,804	85,878						
13	,414	1,480	87,358						
14	,389	1,391	88,749						
15	,374	1,336	90,086						
16	,342	1,222	91,308						
17	,306	1,093	92,401						
18	,299	1,069	93,470						
19	,261	,933	94,403						
20	,247	,881	95,283						
21	,223	,797	96,080						
22	,205	,733	96,813						
23	,184	,657	97,470						
24	,174	,623	98,093						
25	,161	,573	98,667						
26	,152	,543	99,210						
27	,115	,410	99,620						
28	,106	,380	100,000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Anexo D – Análise fatorial da escala de *endomarketing*

Matriz de componente rotativa

	Componente		
	1	2	3
1.	,678	,259	,252
2.	,703	,131	,275
3.	,760	,374	,008
4	,779	,177	,193
5	,596	,371	,218
6	,601	,370	,221
7	,654	,407	,261
8	,686	,329	,269
9	,446	,587	,147
10	,552	,507	,364
11	,468	,343	,575
12	,574	,370	,317
13	,713	,152	,411
14	,606	,503	,251
15	,462	,554	,367
16	,323	,470	,567
17	,590	,228	,415
18	,330	,735	,094
19	,418	,675	,287
20	,301	,696	,358
21	,140	,720	,306
22	,244	,555	,557
23	,173	,403	,698
24	,330	,296	,741
25	,135	,365	,674
26	,215	,052	,833
27	,383	,115	,728
28	,287	,664	,202

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.