



**Universidade  
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

2017

**RAQUEL PALHOTAS  
PACHECO**

**QUAL O IMPACTO DO  
ENDOMARKETING NO ENGAGEMENT  
DOS COLABORADORES PERANTE A  
EMPRESA?**





**Universidade  
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

2017

**RAQUEL PALHOTAS  
PACHECO**

## **QUAL O IMPACTO DO ENDOMARKETING NO ENGAGEMENT DOS COLABORADORES PERANTE A EMPRESA?**

Relatório de Estágio apresentado ao IADE – Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing realizada sob a orientação científica do Doutor Georg Dutschke, Professor auxiliar da Escola Superior de Marketing e Publicidade.



Dedico este trabalho à minha Tia Luz.



## **o júri**

presidente

**Prof. Doutora Isabel Farinha**  
professora coordenadora do IADE – Universidade Europeia

**Prof. Doutor Álvaro Dias**  
professor catedrático do ISG

**Prof. Doutor Georg Dutschke**  
professor associado do IADE – Universidade Europeia



## **agradecimentos**

A realização deste trabalho não seria possível sem o apoio de algumas pessoas especiais, às quais não posso deixar de agradecer:

Ao Professor Doutor Georg Dutschke por ter aceite ser o meu orientador, por toda a ajuda, disponibilidade e incentivo que me deu ao longo de todo este processo assim como enquanto docente ao longo de todo o mestrado.

Ao Professor Doutor Joaquim Casaca, por se ter disponibilizado a ajudar sempre que foi necessário.

Ao Itau e a todos os colaboradores, em especial à minha orientadora Dra. Carla Marques da Costa e ao Dr. João Simões que me acolhera com imenso carinho.

À minha família pela possibilidade que me deram em frequentar este mestrado e por todo o apoio que mostraram ao longo desta jornada.

Por fim, aos meus amigos, companheiros de sempre, em especial à Diana, Isabel, Madalena, Maria, Jéssica e ao Cocas por compreenderem a minha ausência e por todas as palavras de incentivo que sempre me deram.



**palavras-chave**

Endomarketing; Marketing Interno; Engagement; Cliente Interno; Comunicação; Organizações

**resumo**

O presente trabalho teve como principal objectivo perceber qual o impacto do endomarketing no engagement dos colaboradores perante uma empresa. Para tal recorreu-se à realização de um estágio curricular no Itau com o objectivo de proceder a um estudo de caso. Para a obtenção de dados recorreu-se à distribuição de dois inquéritos por questionários que apresentavam diferentes objectivos. O primeiro, estava relacionado com o endomarketing e tinha como objectivo perceber se existia algum modelo de endomarketing na empresa; o segundo estava relacionado com o engagement e tinha o objectivo de medir o nível de engagement dos funcionários do Itau. Após os seis meses de estágio e se serem recolhidos todos os dados necessários passou-se à análise e discussão dos mesmos onde foram calculados o coeficiente de Alpha de Cronbach para testar a fiabilidades e o coeficiente de Pearson para medir a correlação entre os factores extraídos da análise factorial exploratória. Com esta análise chegou-se à conclusão que no geral existe correlações entre o endomarketing e o engagement, no entanto existem factores mais relevantes que outros como é o caso da comunicação interna.



**Keywords**

Endomarketing; Internal Marketing; Engagement; Internal Customer; Organizations

**abstract**

The main objective of this study was to understand the impact of endomarketing on employees' engagement with a company. For this purpose, a curricular internship at Itau was used to carry out a case study. To obtain data, two questionnaires with different objectives were distributed. The first one was related to the endomarketing and had as objective to realize if there was any model of endomarketing in the company; the second was related to engagement and was intended to measure the level of engagement of Itau employees. After the six-month traineeship and with all necessary data collected, we proceeded to the analysis and discussion of the same ones where the Cronbach's Alpha coefficient was used to test the reliabilities and the Pearson's coefficient was used to measure the correlation between the factors extracted from the exploratory factorial analysis. With this analysis it was concluded that in general there are correlations between endomarketing and engagement, however some factors are more relevant factors than others, on example is internal communication.



## Índice

INTRODUÇÃO .....	18
CAPÍTULO I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	20
1.1 Endomarketing como valorização do capital Humano.....	20
1.1.1 Do Marketing ao Endomarketing.....	21
1.1.2 O que é o Endomarketing - Evolução do conceito.....	22
1.1.3 Importância da Comunicação Interna para o Endomarketing.....	25
1.1.4 Modelos de Endomarketing .....	28
1.1.5 A relação do Endomarketing com o marketing externo.....	33
1.1.6 O Endomarketing: Planeamento, instrumentos e ações.....	37
1.1.7 Endomarketing Mix.....	40
1.2 O Engagement.....	41
1.2.1 Engagement - Definição e evolução do conceito.....	41
1.2.2 Empenho, compromisso e dedicação - engagement no trabalho.....	43
1.3 Endomarketing e Engagement .....	45
1.3.1 Relação entre os dois conceitos.....	45
1.3.2 Casos de Investigação .....	47
CAPÍTULO II: O ESTÁGIO .....	49
2.1 Estágio Curricular .....	49
2.1.1 Objectivos, Perguntas e Hipóteses do Estudo .....	49
2.2 A Empresa : Instituto Técnico de Alimentação Humana .....	51
2.2.1 O Grupo Trivalor (SGPS), S.A. ....	51
2.2.1.1 As empresas do Grupo Trivalor .....	52
2.2.2 O Itau.....	53
2.2.2.1 A cultura empresarial do Itau .....	54
2.2.2.2 Organização da empresa.....	56
2.2.3 Desenvolvimento do Estágio.....	57
2.3 Metodologia .....	59
2.3.1 Caracterização do Estudo .....	60
2.3.2 Métodos e Técnicas de recolha e análise de dados .....	64
CAPÍTULO III: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	68
3. Análise dos Resultados.....	68

3.1 Caracterização da Amostra.....	69
3.2 Análise e discussão dos dados estatísticos .....	73
3.2.1 Análise da Fiabilidade .....	74
3.2.2 Análise Factorial Exploratória .....	75
3.2.3 Novas Hipótese de Investigação .....	81
3.2.4 Correlações de Pearson .....	83
CAPÍTULO IV: CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES .....	87
4.1 Conclusões .....	87
4.2 Limitações .....	89
4.3 Recomendações e Sugestões para futuras investigações.....	90
Bibliografia .....	91
Anexos: .....	98

## **Índice de Figuras**

Figura 1: Modelo de Marketing Interno de Berry (1992).....	29
Figura 2: Modelo de Marketing interno de Christian Grönroos.....	30
Figura 3: Modelo de Marketing Interno de Rafiq e Ahmed.....	31
Figura 4: Modelo de Marketing Interno de Lings.....	32
Figura 5: Relação entre marketing interno e o marketing externo.....	33
Figura 6: Relação entre marketing interno e o marketing externo.....	34
Figura 7: Modelo de gestão de Marketing Interno.....	36
Figura 8 : Organigrama.....	56

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Síntese das Hipóteses em estudo.....	50
Tabela 2: Princípios do Instituto Técnico de Alimentação Humana.....	54
Tabela 3: Aplicabilidade, Vantagens e Inconvenientes do Método de Caso.....	61
Tabela 4: Valores de KMO e recomendações relativamente à análise factorial.....	66
Tabela 5: Tipos de correlações do coeficiente de Pearson.....	67
Tabela 6: Síntese da descrição das etapas de análise de dados.....	68
Tabela 7: Valores do Coeficiente de Alpha de Cronbach.....	74
Tabela 8: Novas hipóteses de investigação evidenciadas na lieturatura.....	81
Tabela 9: Correlações entre a Cultura da Empresa e factores de Engagement.....	83
Tabela 10: Correlações entre a Estratégia da Empresa e factores de Engagement.....	84
Tabela 11: Correlações entre o Recrutamento e Selecção e factores de Engagement.....	85
Tabela 12: Correlações entre a Formação e Desenvolvimento Pessoal e factores de Engagement.....	85
Tabela 13: Correlações entre o Papel das chefias com os colaboradores e factores de Engagement.....	86

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1: Género (em %)	69
Gráfico 2: Idade (em %)	70
Gráfico 3: Antiguidade no Grupo Trivalor ( em % )	70
Gráfico 4: Departamento ( em % )	71
Gráfico 5: Função ( em % )	71

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho surge no âmbito do relatório de estágio cujo objectivo é a obtenção do grau de mestre em Marketing pelo IADE. O tema escolhido para a realização deste relatório passa por perceber qual é a relação entre dois conceitos, isto é, o conceito de endomarketing e engagement, sendo este o principal objectivo deste estudo. Os restantes objectivos são, caso se verifique a existência de uma relação, quais são os factores responsáveis e quais estão relacionados entre si. Assim foram desenvolvidas várias perguntas de partida e hipóteses de investigação que mais tarde irei desconstruir e torná-las mais focalizadas em determinadas áreas de actuação. A pergunta de partida deste estudo é: *Qual o impacto do endomarketing no engagement dos colaboradores perante a empresa?*

A razão pela qual optei pela realização de um estágio curricular foi reconhecer que este tema não deveria não ficar apenas por uma abordagem teórica mas que deveria passar por uma experiência prática. Desse modo, tomei a decisão de realizar um estágio para testar as minhas hipóteses através de um estudo de caso. O estágio realizou-se no Itau - Instituto Técnico de Alimentação Humana, uma empresa prestadora de serviços de restauração colectiva em todos os tipos de segmentos. O estágio ficou a cargo da Dra. Carla Marques da Costa, responsável pelo departamento de Qualidade, Segurança e Desenvolvimento. Este teve início no dia 21 de Novembro de 2016 e terminou no dia 21 de Abril de 2017, tendo a duração de 6 meses. Ao longo desse tempo tive a oportunidade de conhecer a envolvente organizacional, os seus processos, todos os departamentos, participar em algumas ações e aplicar os inquéritos por questionário que foram os instrumentos utilizados para o meu estudo. Estes questionários tinham o objectivo de me fornecer dados capazes de posteriormente responderem às minhas questões de investigação e estavam divididos em dois temas: a existência de modelos de endomarketing no Itau; e o nível de engagement dos seus colaboradores.

Com o avanço da globalização e num mercado empresarial cada vez mais competitivo as empresas procuram constantemente factores que as diferencie das restantes e simultaneamente que as tornem mais competitivas. Este fenómeno tem despertado diversas mudanças no ambiente interno das organizações e está a ganhar extrema relevância para a manutenção de qualquer empresa no mercado. Uma vez que esse é o factor que as mesmas conseguem ter mais controlo e potenciar ao máximo. Segundo Bekin (1995), o endomarketing é um processo cujo objetivo é sincronizar e sintonizar para conseguir implementar e operacionalizar a estrutura de marketing da empresa que visa ação para o mercado. Isto é, o principal objetivo do endomarketing é facilitar e realizar trocas, construindo relacionamentos com os clientes internos, compartilhando os objetivos da empresa, harmonizando e fortalecendo estas relações conseguindo assim integrar a noção de "cliente" nos processos internos da estrutura organizacional proporcionando melhoria contínua na

qualidade dos produtos e serviços, na produtividade pessoal e dos próprios processos. Por outras palavras podemos dizer que as ações de endomarketing dão origem a maiores níveis de engagement por parte dos colaboradores de uma empresa.

De acordo com Pitt-Catsouphes & Matz-Costa (2008), para Thomas (2006) o engagement é mais do que a satisfação ou compromisso, é um estado avançado no modo de pensar e agir que traz tanto a realização pessoal como contributos positivos para a organização, ou seja, o reforço do engagement está associado a benefícios para os trabalhadores e para as suas organizações. Para reforçar esta ideia, referindo a Gallup Organization (2003) e Harter *et al.* (2002), estes autores dizem que as pesquisas indicam que os trabalhadores com um elevado engagement encontram-se mais satisfeitos com as suas vidas pessoais, menos stressados, utilizando menos cuidados de saúde e estão menos dias doentes do que os trabalhadores ativamente *desengaged*.

Por fim, este trabalho está dividido em quatro capítulos : enquadramento teórico; o estágio; análise e discussão de dados; e conclusões, recomendações, limitações e sugestões para futuras investigações. O primeiro capítulo diz respeito a toda a revisão da literatura realizada para sustentar este documento. Inicia-se com alguns pontos relacionados com o endomarketing, passando para uma abordagem , sobre o ponto de vista de vários autores, acerca da noção de engagement e por fim, aborda a relação entre os dois conceitos apresentando alguns casos de investigação. O segundo capítulo do trabalho diz respeito ao estágio. Neste capítulo serão apresentados os objectivos do estágio, assim como as perguntas de partida e as hipóteses de investigação. Seguindo-se de uma apresentação da empresa, do grupo à qual faz parte e o desenvolvimento do estágio. Finalizando, este capítulo apresenta ainda um ponto destinado à explicação de toda a metodologia utilizada para a realização deste trabalho. O método de estudo escolhido foi o método quantitativo e para a elaboração deste relatório de estágio, foi realizada não só a consulta e análise documental de artigos em diferentes motores de pesquisa, como foram realizadas várias reuniões, conversas informais com elementos do Itau, com o objectivo de conduzir a minha investigação à resposta para a minha questão de partida. Como já foi referido, como estratégia de estudo foi adoptado o estudo de caso, que segundo Gama (2009), tem ganho nos últimos anos mais popularidade e utilização, sendo assim, considerado o método de investigação mais eficaz quando se pretende analisar um fenómeno, permitindo descrevê-lo e explicá-lo detalhadamente (Yin, 1994). No terceiro capítulo deste trabalho é apresentada a análise e tratamento dos dados recolhidos, e por fim, no quarto capítulo é apresentada as conclusões deste estudo, bem como as suas limitações, recomendações e propostas para futuro. Para realizar a análise de dados recorreu-se a uma caracterização da amostra, cálculo do Coeficiente de Alpha de Cronbach para testar a fiabilidade dos dados, análise factorial exploratória e cálculo do Coeficiente de Pearson.

## CAPÍTULO I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 1.1 Endomarketing como valorização do capital Humano

Este capítulo tem o objetivo de apresentar a revisão da literatura feita para a realização deste relatório de estágio. Esta revisão aborda vários conceitos, entre eles: uma breve noção de marketing e de como surge o endomarketing. De seguida aborda o conceito de endomarketing, sob a perspectiva de vários autores, vários modelos e onde ressalvo a importância de ações de endomarketing e da comunicação interna nas empresas, contribuindo para o desenvolvimento da mesma. Ao longo deste capítulo também é abordada a relação entre o marketing interno e o externo e de que forma estão relacionados. Por fim este capítulo irá dar atenção ao conceito de engagement e quais as suas mais-valias dentro de uma organização, identificando alguns casos de investigação.

Com o avanço da globalização e num mercado empresarial cada vez mais competitivo as empresas procuram factores que as diferencie e que as tornem mais competitivas. Com estas mudanças o ambiente interno da organização está a passar a ser de extrema relevância para a manutenção de qualquer empresa no mercado, uma vez que esse é o factor que as mesmas conseguem ter mais controlo e potenciar ao máximo.

Com o passar dos anos os grandes gestores começaram a observar que o grande diferencial competitivo de uma organização são as pessoas, ou seja, o capital humano e que estas são as responsáveis pelo desenvolvimento, implementação e cumprimento de estratégias, contribuindo para as conquistas das empresas, ganhando vantagem competitiva, mercado, prestando um serviço de qualidade e que seja diferente de outros oferecidos pela concorrência. Deste modo é importante perceber de que forma o marketing feito "para dentro" - endomarketing - poderá potencializar o engagement dos colaboradores perante uma empresa e assim esta conseguir atingir as suas metas.

Para compreender qual será o impacto do endomarketing no engagement dos colaboradores de uma organização temos de começar por clarificar, compreender e problematizar conceitos como *endomarketing*, *marketing interno* e *engagement*, tendo sempre em conta o nosso objeto de estudo, uma vez que cada vez mais é recorrente as organizações aderirem às práticas do endomarketing com o intuito de promover uma cultura de aproximação e cumprimento dos objetivos organizacionais.

### 1.1.1 Do Marketing ao Endomarketing

Para apresentar o conceito de endomarketing é importante começar por assinalar o que se entende por marketing. O marketing proporciona produtos e serviços que vão suprimir as necessidades e desejos dos clientes, tendo como objectivo despertar necessidades e por conseguinte, conseguir satisfazê-las. Segundo Kotler e Keller (2006) o marketing:

*"(...) supre necessidade lucrativamente. Para estabelecer o que realmente buscam é feito pesquisas de diversas formas, pois a melhor maneira de saber o que anseiam é ouvindo - os, tornando possível assim mensurar seu grau de satisfação ou insatisfação e o que realmente esperam. Logo o marketing vem de encontro com os desejos mais secretos e que muitos nem sabem que os obtêm, até lhes apresentarem o produto e ou serviço que os surpreendam. Para a organização ele traz resultados vantajosos e lucrativos, pelo fato de que bem elaborado garante sucesso e alavanca vendas, proporcionando satisfação de quem o oferece, a organização, e de quem o adquire, os clientes." (Kotler e Keller, 2006, p.4)*

Para que tal suceda é necessário que as equipas de marketing disponham de diversas ferramentas que proporcionam bons resultados. Cada vez mais o cliente externo é mais exigente sendo não só necessário investir em ações de venda de produtos e serviços mas também em fidelização, uma vez que o desafio actual não passa apenas pelo lucro mas também em estabelecer uma relação sólida e recíproca entre empresa e cliente externo. Estas ações podem passar por ações de fidelização que quando praticadas para dentro da organização os funcionários passam a ser considerados clientes internos, dando-se o nome de endomarketing.

### 1.1.2 O que é o Endomarketing - Evolução do conceito

Este subcapítulo procura explicar como surge o conceito de endomarketing e como este tem evoluído ao longo do tempo, bem como as diversas formas de ser aplicado.

O primeiro autor a introduzir o conceito de endomarketing foi Saul Faingaus Bekin. Em 1995, Bekin define endomarketing como o conjunto de:

*“ações de marketing orientadas ao público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos, valores destinados a servir o cliente”* (Bekin, 1995, p.34).

Isto é, para Bekin (1995), era essencial que as ações de marketing não fossem apenas focadas no consumidor final mas, era necessário que existisse um plano de ações, devidamente orientadas, que fossem ao encontro dos clientes internos de cada empresa/organização. Estas ações destinadas aos funcionários da empresas visavam a promoção de relações e um conhecimento mais profundo da própria organização como por exemplo os valores, missão e como estar perante um cliente. A noção de endomarketing começa assim a dar importância aos empregados que compõem as organizações, dando-lhes o nome de clientes internos.

Durante alguns anos o conceito de endomarketing foi surgindo na literatura relacionada com marketing dando espaço a que outros autores fossem também definindo a noção deste conceito. Segundo outros autores, como é o caso de Cerqueira (1994), endomarketing pode igualmente ser definido como :

*"projectos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos funcionários com o desenvolvimento adequado de suas diversas tecnologias, visando: a práticas dos valores estabelecidos como base da nova cultura; a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com conseqüente redução de custos; 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 implementação de ações gerenciais preventivas."* (Cerqueira, 1994, p.51).

Assim, nesta perspectiva de Cerqueira (1994), o endomarketing não passa apenas por ações de marketing voltadas para o cliente interno mas também um conjunto de projectos que visam melhorar a comunicação integrada, a autoestima dos colaboradores e o relacionamento interpessoal. Promovem práticas dos valores da própria empresa, existindo maior produtividade e qualidade nos serviços ou produtos, eliminação de más práticas, conflitos e insatisfações, conseguindo assim criar um ambiente de trabalho propício a bons resultados empresariais.

No entanto, com uma outra concepção surge Christian Grönroos. Grönroos (1995), apresenta o conceito de endomarketing, ao contrário de vários autores, como sinónimo de marketing interno. Para Grönroos (1995), além de estes dois conceitos serem sinónimos,

representam também uma estratégia de gestão, onde o objectivo é assegurar que todos os colaboradores da empresa compreendem e vivenciam o negócio, procurando desenvolver uma cultura organizacional orientada para o cliente (Grönroos, 1995). Por outras palavras, o objectivo do endomarketing ou marketing interno é o caminho para ter funcionários comprometidos com a organização, proporcionando uma cultura organizacional orientada para o mercado desejado. Esta estratégia de gestão pode da mesma maneira ser descrita como uma tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários competentes e que tem o objectivo de prestar um bom serviço ao consumidor (Kotler, 1998).

Mais tarde e já em meados dos anos de 2000 e 2003, surgem outras perspectivas do conceito de endomarketing apresentadas por Inkotte e Brum, que vão ao encontro da inicialmente apresentada por Bekin, no entanto sofrem algumas alterações. Para Inkotte (2000), o endomarketing não representa somente ações de marketing direccionadas ao público interno, como os autores anteriores apresentavam, mas preocupa-se da mesma forma com o modo como este é percebido no seu segmento de mercado. Na perspectiva de Inkotte (2000), ao contrário de Grönroos (1995), o marketing interno e o endomarketing não são sinónimos. O marketing interno consiste na preparação da empresa em que todos os colaboradores se sintam mobilizados, motivados, informados e devidamente treinados para responder às necessidades dos clientes externos e por outro lado o endomarketing, para o autor, traduz-se na evolução do conceito de marketing interno. Isto é, o conceito de endomarketing passa a ser encarado como uma estratégia de gestão onde o cliente interno (funcionário) é visto como um segmento de mercado para o qual deverá existir uma estratégia de marketing visando a motivação, fidelização e o compromisso (engagement) perante a empresa, tornando-se assim uma mais-valia.

Já na perspectiva de Brum (2003), o endomarketing pode ser entendido como ações de marketing que estreitam os laços entre a organização e os seus colaboradores, acrescentando valor às organizações e permitindo que estes se envolvam mais com os propósitos e objetivos estabelecidos pelas empresas. Estas ações tem o objetivo de estimular positivamente os clientes internos das empresas proporcionando não só relacionamentos saudáveis, como também relacionamentos mais produtivos e duradouros. Outro aspecto que também deverá ser levado em consideração refere-se à atribuição de recompensas financeiras. No caso do marketing interno existem estratégias financeiras que permitem a obtenção de prémios de incentivos aos colaboradores enquanto que no caso do endomarketing esses prémios não existem, tal como nos diz Brum (2003), não existe a circulação de dinheiro para a obtenção da informação, esta informação ganha-se sim pela troca de informação.

No mesmo modo, na perspectiva de Bekin (1995), o endomarketing baseia-se igualmente num sistema de trocas entre o cliente interno e a empresa. Segundo este autor:

*“O endomarketing é um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa ação para o mercado. Seu objetivo é facilitar e realizar trocas, construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações e assim integrar a noção de “cliente” nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos” (Bekin, 1995, p.17).*

Não obstante às diferenças existentes entre o conceito de endomarketing e marketing interno, é fundamental considerar que ambos tratam temas associados ao compromisso, empenho, valores, satisfação dos clientes tanto externos como internos e técnicas de marketing, tendo como objectivo comum a obtenção do maior lucro e sucesso empresarial. Contudo, e como já foi referido na introdução deste documento, o estudo realizado irá basear-se nas noções de endomarketing propostas por Bekin (1995).

### 1.1.3 Importância da Comunicação Interna para o Endomarketing

Segundo Bekin (2002), "não há organizações sem comunicação interna, muito menos endomarketing". Com esta afirmação o autor alerta que na integração e envolvimento dos funcionários de uma organização ou empresa a comunicação é crucial uma vez que esta é a maneira de os colaboradores perceberem as especificidades dos objectivos, valores e missão da empresa, e dos trabalhos realizados pela mesma.

Ainda de acordo com Bekin (2002): "a comunicação é um factor canalizador de envolvimento e empenhamento dos colaboradores com a empresa." (Bekin, 2002, p. 44). Por outras palavras, o autor afirma que a comunicação é um dos meios para fazer chegar aos clientes internos não só a importância que eles têm na empresa, como também a importância do seu trabalho e dos seus colegas, fazendo assim com que os níveis de motivação, envolvimento e interesse dos colaboradores com a empresa possa crescer e alcançar maior sucesso no mercado.

Esta afirmação reflete também que a importância da comunicação interna para a promoção da empresa e demonstra que a sua ausência tem implicações no que diz respeito ao alcance dos objectivos contribuindo para o insucesso das ações de endomarketing. Uma comunicação eficiente e eficaz vai corresponder a um nível de satisfação, compromisso e empenho no trabalho superior. Em contrapartida, o autor alerta para as implicações de os clientes internos estarem mais envolvidos com a empresa, ou seja, além de estarem mais envolvidos e satisfeitos também passam a estar mais atentos às decisões tomadas pelos gestores, tornando-se mais participativos e emitindo mais opiniões e sugestões. Estes factores sustentam que para uma melhor comunicação não serve apenas o ato de concordar mas sim de envolver e compreender a mensagem. (Bekin, 2002).

Não obstante, é importante ressaltar que para se alcançar o sucesso deverá existir grande capacidade em conhecer o perfil do público-alvo desta comunicação, de forma a que a mensagem seja transmitida, assertiva e persuasiva mas também deverá existir uma boa capacidade para ouvir, debater, interpretar e aceitar os desafios propostos. Segundo Bekin (2002), a eficiência de uma comunicação interna depende também do entendimento entre as chefias e os seus subordinados para que as campanhas possam ser apropriados ao seu público-alvo (Bekin,2002).

Noutra perspectiva, mas dando igual relevância à comunicação interna, surge-nos Matos (2009) que considera que uma empresa precisa de valorizar a comunicação para aumentar os níveis de confiança, produtividade, qualidade, credibilidade e assim conseguir mais e melhores negócios, mais quota de mercado e maior competitividade. Segundo Matos (2009):

*"a empresa que não favorece a cultura da comunicação e da participação acaba por perder confiança, produtividade, qualidade, credibilidade e, conseqüentemente, clientes, negócios e mercado, o que significa baixa competitividade."* (Matos, 2009, p. 91)

Assim podemos dizer que a falta de comunicação entre os colaboradores e a empresa, como a falta de diálogo e partilha de informações são desfavoráveis ao crescimento de uma boa estrutura organizacional. O desconhecimento sobre as orgânicas da organização, as especificidades do negócio, os seus objectivos, e a falta de relação entre os vários departamentos e equipas podem comprometer o crescimento e continuidade da empresa no mercado onde atua. Por essa razão, deve ser dada importância e relevância quando uma equipa faz um plano de comunicação interna ou até mesmo de endomarketing, uma vez que aí poderá estar o factor de diferenciação que a organização necessita para conseguir vingar no seu mercado.

Segundo Brum (2005), um programa de endomarketing bem elaborado é capaz de tornar o colaborador um ser comprometido e empenhado com os objectivos da empresa e com a modernidade, fazendo com que exerça com presteza e eficiência o seu trabalho no mercado de atuação (Brum, 2005). Deste modo podemos assumir que as ações de incentivo saudável de abertura e aproximação, abrem caminho a oportunidades de diálogo entre as chefias e os colaboradores, sendo este um espaço oportuno para a exposição de opiniões, sugestões proporcionando assim que os colaboradores se sintam importantes e valorizados pela empresa. Da mesma forma, a autora refere ainda que estes factores reforçam a ideia de que o endomarketing é dinâmico e proporciona o bom convívio entre o colaborador e a empresa facilitando uma relação de troca. Estes programas internos são geradores de receita e não de custos, daí estes incentivos serem tão importantes, pois motivam os colaboradores a apresentar novas ideias para a melhoria dos serviços e fomentam a produtividade. (Brum, 2005). As ações internas que Brum identifica devem chamar à atenção, despertar o interesse, criar o desejo e a ação para a participação. Estas podem ser desenvolvidas através de ações de formação, oferta de benefícios, desenvolvimento pessoal e profissional, progressão contínua na carreira, festas para os colaboradores, práticas de lazer, palestras motivacionais, prêmios por produtividade, oferta de estímulos, entre outras. Do mesmo modo, segundo Nickes & Wood (1999), as técnicas utilizadas para a promoção de vendas externas podem ser aplicadas aos clientes internos. Este aproveitamento das técnicas externas para os clientes internos permite aumentar a união da equipa, transformar atitudes e comportamentos e em consequência o nível de empenho e motivação dos funcionários entre si.

Ainda assim, é importante não ignorar o facto de que o investimento no capital humano é necessário para garantir a competitividade no mercado. É necessária uma real aposta numa política voltada para o público interno que facilitará a satisfação dos funcionários e melhorará o seu empenho, aumentando a produtividade e a qualidade dos serviços. Segundo Cunha e Rego (2005), devem ser aplicados alguns factores que impulsionam o envolvimento dos colaboradores com a empresa, sendo também por isso importante ter em atenção o tipo de liderança que se pratica no seio das empresas:

*"a liderança transformacional (liderança pelo exemplo, apoio individualizado, projeção de elevada expectativa sobre os colaboradores, articulação de uma visão para a organização, estimulação intelectual dos colaboradores), o senso de justiça, o apoio das chefias, o apoio da organização, a confiança, o reconhecimento intelectual e emocional das pessoas, a atribuição de tarefas desafiantes aos membros organizacionais" (Cunha & Rego, 2005, p.246).*

Isto é, o investimento em ações de endomarketing que melhorem o ambiente de trabalho irão proporcionar melhores funcionários, mais comprometidos com a estrutura e capazes de gerar confiança no seio das suas equipas.

### 1.1.4 Modelos de Endomarketing

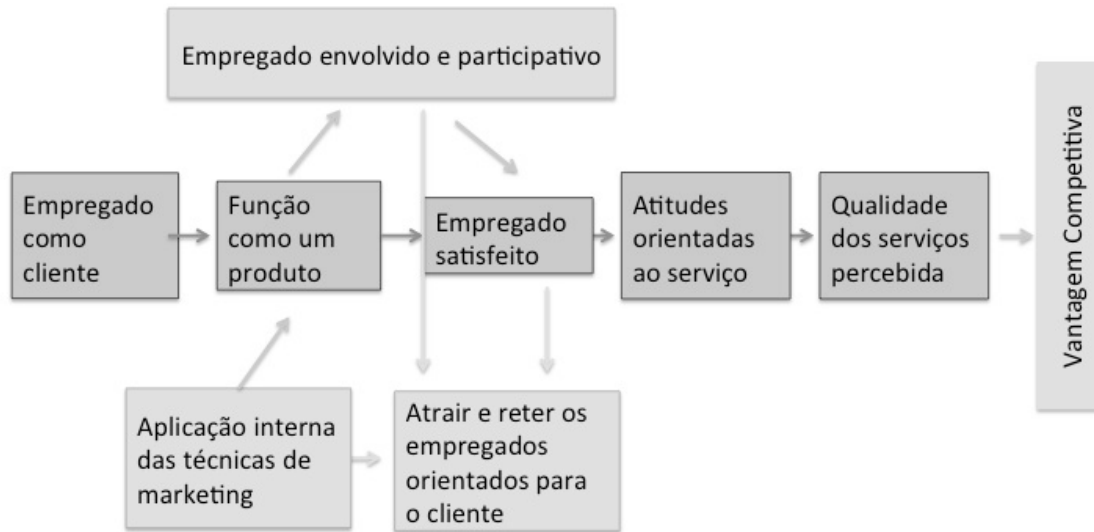
Ao longo dos anos foram surgindo vários modelos de marketing interno ou endomarketing que foram demonstrando que existem diferentes formas de olhar para o endomarketing e aplicá-lo nas diversas instituições. Os diferentes modelos que têm surgido ao longo do tempo vêm mostrando que não existe unanimidade em relação à forma como se deve implementar e coordenar o processo de endomarketing nas organizações. No entanto, todos eles são unânimes quando referem que este deve ser um processo de trabalho de equipa entre diversos departamentos, entre eles o departamento de recursos humanos e o departamento de marketing. (Jiménez *et al.*, 2012).

Ao longo deste ponto serão apresentados alguns modelos de marketing interno como: o modelo de marketing interno de Berry (1992); o de Christian Grönroos (1990); modelo de marketing interno de Rafiq e Ahmed (2000); e por fim, o de Lings (1999), que abordam diferentes formas de implementar o marketing interno nas organizações.

#### Modelo de Marketing Interno de Berry (1992):

O modelo de marketing interno apresentado por Berry assume os funcionários de uma organização como os principais impulsionadores de vantagem competitiva. No entanto para que esta vantagem competitiva efetivamente aconteça é necessário que estes sintam que são parte da empresa. Assim este modelo permite que os mesmos se sintam satisfeitos no seu local de trabalho participando e estando incluídos nas atividades realizadas pela mesma. Neste modelo os funcionários encaram a sua função como um produto, deixando-o mais satisfeito, melhorando assim as suas atitudes perante o trabalho, proporcionando serviços de qualidade. Através das ações com base em técnicas de marketing no interior da empresa os colaboradores ficam mais envolvidos e participativos, estando mais orientados para o cliente externo. (Figura 1). (Jiménez *et al.*, 2012).

**Figura 1:** Modelo de Marketing Interno de Berry (1992)



**Fonte :** Berry (1992)

Modelo de Marketing Interno de Christian Grönroos:

O modelo de Grönroos e o modelo anteriormente apresentado procuram ambos ganhar vantagem competitiva no mercado. No entanto em relação às técnicas que deverão ser aplicadas no processo de marketing interno, este modelo de Grönroos consegue ser mais específico, apresentando processos e estratégias que motivam os diferentes colaboradores (Figura 2). (Jiménez *et al.*, 2012).

Neste modelo o suporte da gestão passa por cinco pontes que são eles: a informação antecipada das campanhas publicitárias; as práticas de recursos humanos; a formação; a gestão participativa; e a liberdade para o funcionário expor as suas opiniões. Desenvolvendo estes cinco pontos será criado marketing interativo que por sua vez irá proporcionar o melhoramento do serviço e conseqüente aumento de vendas.

**Figura 2:** Modelo de Marketing interno de Christian Grönroos



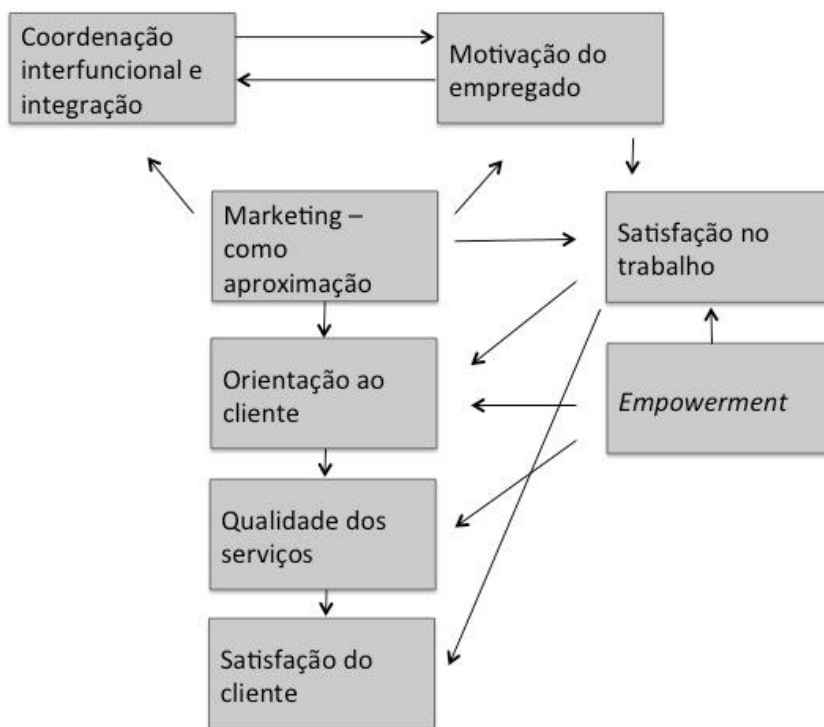
**Fonte:** Grönroos (apud Ahmed e Rafiq, 2002; 16 - adaptado)

#### Modelo de Marketing Interno de Rafiq e Ahmed:

Considerando este modelo de marketing interno, conseguimos perceber que este passa por uma junção dos dois modelos anteriormente analisados. Isto é, o modelo de Rafiq e Ahmed aborda não só a ligação entre os elementos que compõem o marketing interno, como estabelece uma relação entre os mesmos e a satisfação do cliente externo (Figura 3).

Este esquema, ao contrário do apresentado até aqui, é consideravelmente diferente dos demais, na medida em que este está estruturado a partir dos processos dos serviços ou manufatura e considera os departamentos das empresas e os seus funcionários como clientes internos. (Jiménez *et al.*, 2012).

**Figura 3:** Modelo de Marketing Interno de Rafiq e Ahmed

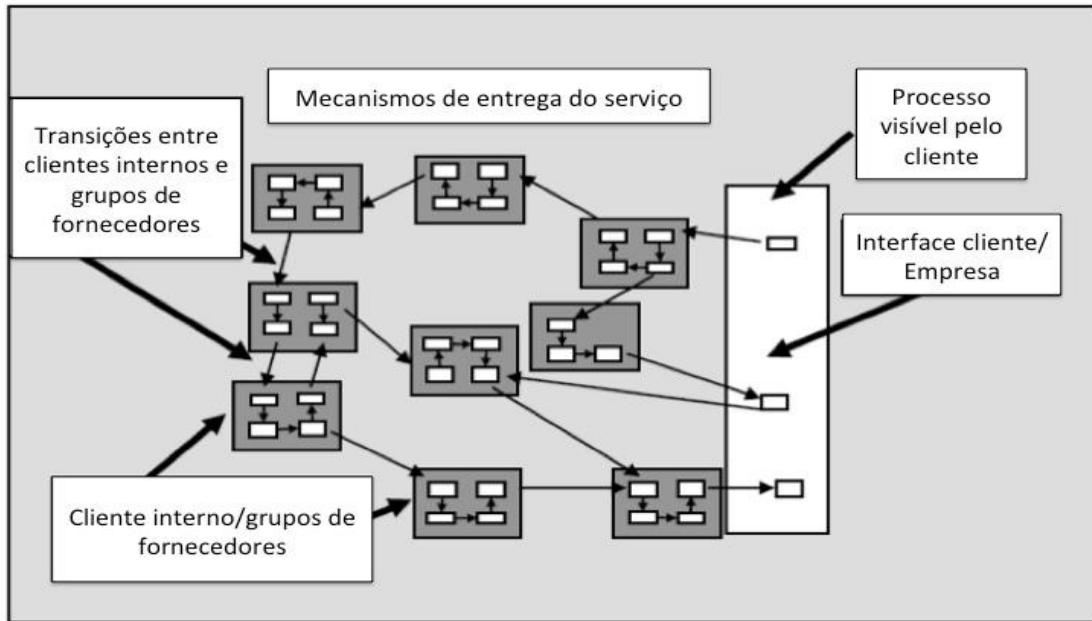


**Fonte :** adaptado Rafiq e Ahmed (2000)

#### Modelo de Marketing Interno de Lings:

No caso do modelo apresentado por Lings, este diferencia-se dos anteriores visto que está estruturado a partir dos processos de manufaturas e serviços e considera os departamentos e não os funcionários como clientes internos. Este modelo, como os restantes, também apresenta vantagens, nomeadamente no desenvolvimento de uma visão holística da organização, da medição da qualidade dos serviços, do desenho eficiente dos processos e aumento da satisfação dos colaboradores da empresa. Este é considerado um modelo que contribui para a construção de uma vantagem competitiva sustentável, no entanto para algumas empresas, este modelo pode ser considerado não aplicável pois impõe uma cultura organizacional que tem como base a necessidade de transparência e participação em vários sectores. (Jiménez *et al.*, 2012).

**Figura 4:** Modelo de Marketing Interno de Lings



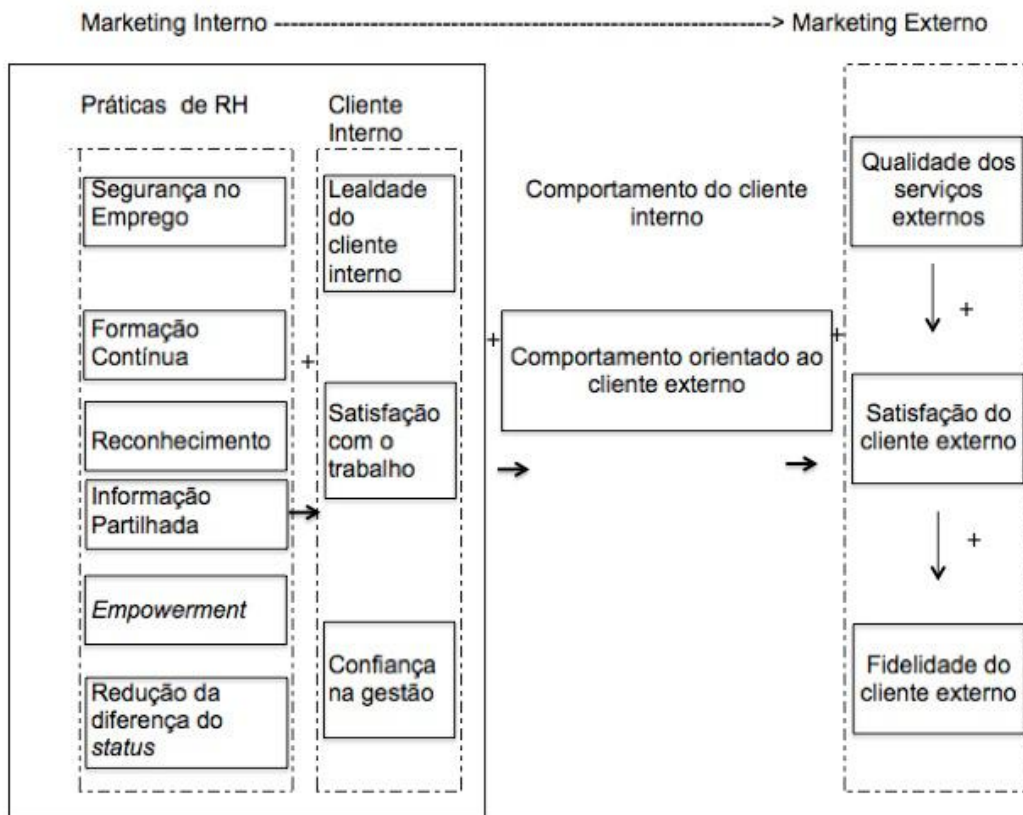
**Fonte:** Fonte: Adaptado Lings (1999-446)

### 1.1.5 A relação do Endomarketing com o marketing externo

Para analisar o endomarketing e os seus propósitos é essencial analisar não só os modelos mais relevantes de marketing interno como analisar a relação entre o marketing tanto interno como externo. Os modelos de marketing interno que foram anteriormente selecionados mostram-nos diferentes formas de o implementar nas organizações. No entanto, de igual modo, é essencial perceber a melhor forma de implementar o marketing interno nas organizações, assim como, compreender a relação que as ações de marketing interno têm no marketing externo. Este subcapítulo tem o objectivo de mostrar como estes dois conceitos, o marketing interno e o externo estão relacionados e de como um consegue influenciar o outro.

O modelo que se segue apresenta a relação entre as atividades do marketing interno e os efeitos que estas vão proporcionar no marketing externo. (Figura 5).

**Figura 5:** Relação entre marketing interno e o marketing externo



**Fonte:** Basal, Medelson e Sharma (2001:65)

Segundo o modelo apresentado na figura 5: *Relação entre o marketing interno e o marketing externo*, existem alguns factores que podem ser influenciadores do grau de satisfação dos funcionários. Estes factores estão relacionados com as práticas de recursos humanos e são: segurança no emprego; formação contínua; o reconhecimento do funcionário; a partilha de informações entre os vários departamentos das organizações; o *empowerment*, ou seja, atribuir poder aos funcionários para tomarem decisões; e por fim, a diminuição da significância do status. De acordo com este modelos, estes factores influenciam a satisfação dos funcionários na medida em que estes tornam-se mais leais à empresa, estão mais satisfeitos com o seu trabalho e ganham confiança na equipa de gestão. Por consequência a satisfação do cliente interno conduz a um comportamento dos funcionários orientados ao cliente externo, por outras palavras, passa a sentir-se uma melhoria da qualidade dos serviços; o cliente externo fica mais satisfeito e por sua vez mais comprometido e leal à empresa.

Ainda assim pode ser retirada outra conclusão deste modelo, este apresenta uma forte orientação para o departamento de recursos humanos, uma vez que são estes os responsáveis pelos factores que levam a uma maior satisfação do cliente interno. No entanto este modelo não inclui as contribuições do marketing da organização para a elaboração de um marketing interno, possuindo apenas um conjunto de técnicas aplicadas à gestão de recursos humanos que poderão ser utilizadas para a elaboração de um marketing interno. (Jiménez *et al.*, 2012). Contudo, segundo Tabshaj, Randall e McCullough (1988), para que um modelo de marketing interno seja eficaz ele terá de conter um conjunto de técnicas utilizadas nos recursos humanos, nomeadamente os sistemas de desenvolvimento, a motivação, a comunicação e retenção dos colaboradores. Existindo assim uma relação directa entre a abordagem do marketing interno e o externo, com principal foco nos sectores dos serviços.

Ahmed, Saad e Rafiq (2003) na sua proposta de modelo de marketing interno, pressupõe à partida a existência de uma relação entre o marketing interno e as competências que influenciam o desempenho organizacional, ou seja o marketing mix que é composto pelos quadros superiores da empresa, o processo de selecção, os sistemas de incentivos ou mudanças organizacionais e a coordenação funcional, onde estão incluídos os assuntos referentes à comunicação interna, coordenação e desenvolvimento funcional/pessoal. A figura que se segue mostra como se desenvolve o processo de marketing interno (Figura 6).

**Figura 6:** Relação entre marketing interno e marketing externo



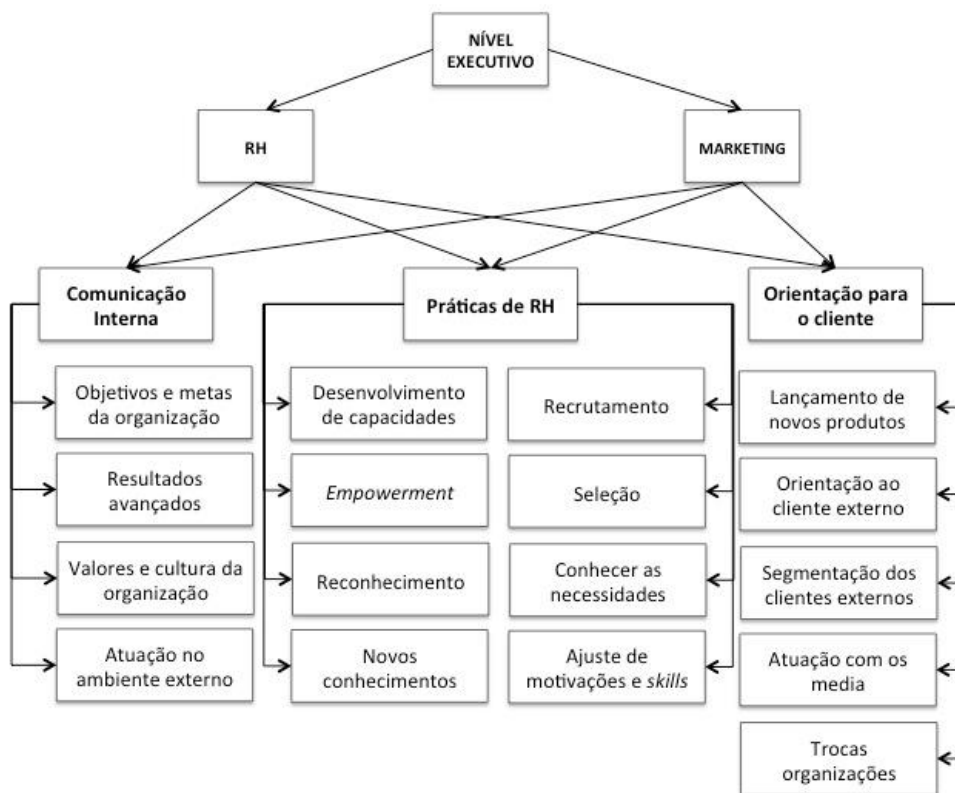
**Fonte:** Basal, Medelson e Sharma (2001:65)

De acordo com (Jiménez *et al.*, 2012), o modelo apresentado na figura 6 apresenta o marketing interno com base em quatro princípios: 1. a filosofia da empresa - que está relacionado com a crença da organização; 2. a direção ou coordenação do processo - ou seja, a responsabilidade de condução do processo desde o princípio ao fim; 3. as principais actividades relacionadas com a implementação do marketing interno - diz respeito às ações de marketing em concreto; e por fim, 4. a aplicabilidade do modelo, isto é, as ações de marketing interno - as ações de cada atividade e a sua forma de aplicação.

Estes autores desenvolveram igualmente um modelo de gestão de marketing interno (figura 7), baseados nos modelos expostos anteriormente, onde o principal foco de interesse é a gestão do cliente interno. Segundo este modelo, o nível executivo afeta tanto o departamento de marketing como o departamento de recursos humanos, reforçando ainda as variáveis que constituem o processo de comercialização interna nas empresas estudadas. Estas variáveis podem ser desenvolvidas em três grupos: a comunicação interna, as práticas de recursos humanos e as atividades de orientação para o cliente. Para cada uma destas variáveis é ainda apresentado um conjunto de práticas a serem desenvolvidas no processo de gestão de marketing interno. Em relação à comunicação interna é evidenciado : os objectivos e metas da organização; os resultados; os

valores e a cultura da organização e a atuação da organização no ambiente externo. No que diz respeito às práticas de recursos humanos, destaca-se: o desenvolvimento das capacidades; o *empowerment*; o reconhecimento dos indivíduos dentro da organização; a aquisição de novos conhecimentos; os processos de recrutamento e seleção e o conhecimento das necessidades dos indivíduos. Por fim, relativamente à orientação para o cliente, foram destacados o lançamento de novos produtos; a orientação ao cliente externo; a segmentação dos clientes externos; a atuação nos media e as trocas entre as organizações.

**Figura 7:** Modelo de gestão de Marketing Interno



Fonte: adaptado Jiménez *et al* (2012)

Este modelo de gestão de Marketing Interno de Jiménez *et al.* (2012), apresentado na figura 7, foi o modelo escolhido para servir de orientação à realização do inquérito por questionário relativo ao endomarketing. Este inquérito serviu como instrumento do presente estudo que estará descrito no capítulo referente às questões metodológicas.

### 1.1.6 O Endomarketing: Planeamento, instrumentos e ações

No momento em que uma empresa decide implementar um plano de endomarketing juntos dos seus colaboradores é importante que consiga perceber que para que esse alcance o sucesso tem de passar por várias fases, nomeadamente a elaboração do seu planeamento, a escolha dos instrumentos e a decisão das ações a desenvolver. Este subcapítulo apresenta a visão de vários autores sobre a forma como as decisões acima descritas devem ser tomadas.

Iniciando pelo planeamento, existem várias perspectivas sobre a forma como ele deve proceder, no entanto, todas convergem no facto de um planeamento de endomarketing ter como principal apoio a cultura empresarial da organização onde será implementado, uma vez que todas as empresas são diferentes, e são constituídas por grupos de pessoas distintos. Por norma o planeamento é pensado a curto prazo de um, dois ou três anos.

Bekin (1995), Brum (1998) e Inkotte (2000) apresentam diferentes formas de realizar um planeamento de endomarketing. Considerando Brum (1998) e Inkotte (2000) ambos apresentam uma perspectiva muito idêntica, divergindo apenas na forma como os dados do diagnóstico devem ser apresentados, por outro lado Bekin (1995) apresenta um método muito menos complexo que os autores anteriores apresentam. De acordo com Brum (1998), para implementar o endomarketing numa organização é essencial definir uma ideia principal, um conceito e uma linha criativa para que seja possível o desenvolvimento de instrumentos que estarão em harmonia com a dimensão, o segmento de actuação e a cultura da empresa.

Noutra perspectiva surge Bohnenberger (2001), que olha para o planeamento de endomarketing numa empresa como tendo de estar alinhado com os valores, a missão e a visão da mesma no mercado em que opera, assim as estratégias em redor da implementação e desenvolvimento do endomarketing devem ter origem nestes factores, sem esquecer os objectivos gerais da empresa.

Novamente de acordo com Bekin (1995), os programas de implementação do endomarketing nas organizações passam por dois grandes níveis, que são o do diagnóstico (primeiro nível) e o do programa de ação (segundo nível). O nível do diagnóstico traduz-se numa análise criteriosa sobre a envolvimento empresarial em função de alguns aspectos, tais como: o ambiente interno, ou seja, visando a identificação do perfil dos clientes internos; a avaliação do desempenho global, isto é, uma avaliação direccionada para a avaliação dos sectores, dos níveis de interação entre os sectores e a relação com os consumidores; e por fim, em função do potencial dos colaboradores, ou seja, a imagem que os funcionários têm da empresa, bem como as suas expectativas e aspirações, as necessidades de receber formação, espírito de equipa e conhecimento dos objectivos da empresa. Já no segundo nível, este subdivide-se em três níveis de alcance que variam em função dos objectivos da empresa, ou seja, em função das necessidades de obter

estratégias direcionadas para o atendimento ao cliente; implementação de um novo modelo de serviços - mesmo que a empresa já tenha estabelecido uma cultura de serviços; ou quando a empresa sentir necessidade de introduzir serviços ou novos produtos aos seus clientes internos.

Noutra perspectiva temos Brum (1998), que apresenta outra forma de implementação do endomarketing nas organizações. Brum (1998), apresenta não só uma visão mais profunda como mais explícita do que deverá ser o planeamento do endomarketing apresentando uma divisão em seis fases.

A fase 1 diz respeito a pesquisa e diagnóstico, partindo do princípio de que quem define o que será oferecido ao mercado é o próprio mercado. A autora propõe também a utilização de uma pesquisa de clima organizacional que viabiliza compreender o que os colaboradores pensam, expondo não só as expectativas de melhorias, como as suas críticas e elogios.

A fase 2 é caracterizada pela definição da meta global, isto é, a definição das ambições da empresa a partir do programa.

A fase 3 é a fase da criação dos ícones de comunicação interna. Nesta fase estes ícones são criados tendo como base a meta global da empresa e é aqui que se define o *slogan* do programa, como algo que represente o desafio a ser superado pelos colaboradores. Este deverá estar presente em todos os discursos dos gestores e instrumentos visuais para que se possa reforçar a mensagem e que a empresa/marca esteja associada a esse *slogan*.

A fase 4 é caracterizada pela divisão do público interno em três camadas horizontais distintas. Estas camadas procuram dividir os clientes internos em três grandes grupos, que são eles a direção de topo; as chefias intermédias e o pessoal base, fazendo assim com que os primeiros produzam a informação (direção de topo); os segundos propagam o conteúdo aos demais colaboradores (chefias intermédias); e por último os terceiros, deverão deter um número maior de informações pois são os que mantêm o contacto directo com o cliente externo.

Passando à quinta fase, esta diz respeito ao programa propriamente dito, ou seja, esta fase é caracterizada pelo programa de endomarketing que representa um conjunto de ações e instrumentos criados, produzidos e distribuídos, que podem ser eles instrumentos de informação e instrumentos de interação, com o objectivo de integrar e envolver os clientes internos.

Por fim a última fase, a fase 6 que é definida pela fase onde se decide o momento de lançamento do programa. Neste lançamento deverá fazer parte todos os intervenientes da empresa, independentemente do nível hierárquico. (Brum, 1998)

A implementação das ações de endomarketing são importantes mas as próprias ações e os seus instrumentos são igualmente importantes para o desenvolvimento do endomarketing numa organização. É crucial ter conhecimento de toda a envolvente organizacional e que esse seja o mais real possível, para isso é possível a aplicação e análise de inquéritos ou pesquisas avaliativas que nos mostrem a real imagem que o colaborador tem da organização. Inkotte (2000), fortalece esta

ideia dizendo que deve manter-se sempre o anonimato e o sigilo dos respondentes, visando assim um diagnóstico o mais real possível da situação em estudo para a criação de um programa de endomarketing. Após a análise da empresa em estudo é necessário passar à fase escolha dos instrumentos e ações a ser utilizados.

Segundo Brum (1998), existem alguns exemplos de instrumentos de endomarketing que poderão ser utilizados na realização dos programas, entre eles o autor destaca: manuais e vídeos de integração na organização; palestras internas; clubes de leitura; *grife* interna; manual de acompanhamento do programa de endomarketing na organização; manuais técnicos e educativos; jornal interno; comemoração de datas festivas e aniversário dos colaboradores; canais directos entre os colaboradores e a direção; intranet; correio electrónico, entre outros, que deverão ser sempre ajustadas à realidade da empresa ou organização.

Todavia, para Brum (1998), a comunicação interna é também apontada como um instrumento que contribuí para o desenvolvimento e os bons resultados das ações de endomarketing. Ainda assim, outros autores indicam outros instrumentos de ação que também poderão ser utilizados, entre eles o marketing de benefícios; o balanço social, o marketing social e comunitário; participação nos resultados, o marketing cultural e por fim, outro instrumento de ação, o endormarketing-mix.

### 1.1.7 Endomarketing Mix

Como inicialmente é referido o endomarketing surge de uma evolução do conceito de marketing e, uma vez que para o marketing existem um conjunto de factores que facilitam a sua implementação - marketing mix, no caso do endomarketing acontece o mesmo - endomarketing-mix.

De acordo com Inkotte (2000), existem um conjunto de elementos relacionados com o endomarketing que facilitam a implementação das ações de endomarketing nas empresas. A estes elementos dá-se o nome de endomarketing-mix, que corresponde a uma adaptação do marketing mix às necessidades do endomarketing, fazendo com que este alcance os seus objectivos e metas de forma mais eficiente. Assim sendo, Inkotte (2000) transforma os 4P's do marketing tradicional em 4Cs do endomarketing mix, em que o produto corresponde às empresas; o preço corresponde aos custos; o ponto de distribuição diz respeito aos coordenadores e a promoção está relacionada com a comunicação. Neste sentido podemos dizer que o endomarketing-mix identifica que: o produto tem a função de proporcionar bem-estar, motivação e conforto aos seus clientes internos, isto é, aos seus colaboradores; o preço, uma vez que está relacionado com os custos, corresponde às políticas de remuneração, investimento em ações de endomarketing e formação; a implementação das ações de endomarketing estão a cargo do ponto de distribuição; e por fim, a promoção que diz respeito às atividades de recolha de informação que irão servir de sustento ao planeamento de endomarketing. (Inkotte, 2000).

Contudo, nem todos os autores aceitam esta formulação de 4P's do endomarketing mix. No caso de Camara, Guerra & Rodrigues (2007) os 4P's do endomarketing mix são formados por: o produto que está representado na ação a ser implementada; o preço que é o que se pretende receber em troca; a comunicação que é o meio de comunicar a ação; e a distribuição que são os canais utilizados para desenvolver a mesma. Assim o produto representa as políticas e as condições que a empresa tem para oferecer aos seus funcionários (clientes internos) possibilitando atrair, reter e desenvolver talentos. O preço corresponde ao desempenho dos clientes internos, ou seja, aquilo que a empresa exige receber em troca em função dos benefícios oferecidos aos colaboradores. A comunicação representam os meios para comunicar os produtos aos clientes internos, e por fim, a distribuição que se representa através dos canais utilizados para implementar a ação. No entanto os mesmos autores afirmam que para as propostas de endomarketing mix alcancem o sucesso é necessário que compreendam as características do seu público-alvo, particularmente quando se trata da sua atitude frente às ações de endomarketing elaboradas e aplicadas na organização.

## 1.2 O Engagement

### 1.2.1 Engagement - Definição e evolução do conceito

Como referi ao longo dos pontos anteriores, as ações de endomarketing têm como principal objectivo fazer com que os funcionários de uma organização sintam que fazem parte da mesma, que exista um sentimento de pertença e compromisso, que estes estejam comprometidos com os objectivos da empresa, fazendo com que a sua função seja realizada de forma muito mais empenhada. Estas ações têm como objectivo melhorar o engagement dos colaboradores, fazendo com estes se tornem os primeiros aliados da empresa. Esta aposta em ações de endomarketing que melhoram o engagement do clientes internos irá criar valor na empresa e consequentemente criar diferencial competitivo perante a concorrência.

Segundo Whan (2011), ao longo dos anos as empresas têm-se questionado sobre de que forma poderão atrair os funcionários fazendo com que estes se mostrem mais leais e comprometidos com a empresa, com as suas funções e os cargos que ocupam, fazendo assim com que estejam mais dedicados ao sucesso da empresa e não apenas com o sucesso individual. Para responder a esta problemática, Whan (2011) e outros autores apontam que a aposta em melhorar o engagement dos colaboradores perante a empresa faz com este se sintam mais comprometidos com a mesma. Assim podemos assumir que para o autor o engagement do funcionário refere-se à medida em que ele acredita nos valores, na missão e no propósito da organização, sendo que este compromisso reflete-se através das suas ações e atitudes em relação ao seu empregador e clientes.

Por outro lado, Schaufeli *et al* (2008) dizem que os funcionários *engaged* têm um senso de ligação energética e eficaz com as suas atividades de trabalho e, por isso, estes vêm-se como aptos para lidarem com as exigências que a função exige. Segundo Bakker *et al.*, (2002a), Schaufeli *et al* (2008) definem Engagement com o trabalho como estado positivo e cumpridor, relacionado com o trabalho mental que se caracteriza por: vigor, dedicação e absorção, sendo que o primeiro diz respeito aos altos níveis de energia e resistência mental durante o trabalho, disposição para investir esforços no trabalho e persistência face a dificuldades; o segundo refere-se ao sentido de importância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio; e por último, o terceiro - absorção - que diz respeito ao sentido ao estar totalmente concentrado no trabalho, o tempo passa rapidamente e tem dificuldades em separar-se do trabalho.

De acordo com Pitt-Catsouphes & Matz-Costa (2008), para Thomas (2006) o engagement é mais do que a satisfação ou compromisso, é um estado avançado no modo de pensar e agir que traz tanto a realização pessoal como contributos positivos para a organização, ou seja, o reforço do engagement está associado a benefícios para os trabalhadores e para as suas organizações. Para reforçar esta ideia, referindo a Gallup Organization (2003) e Harter *et al.* (2002), estes dizem que

as pesquisas indicam que os trabalhadores com um elevado engagement encontram-se mais satisfeitos com as suas vidas pessoais, menos stressados, utilizando menos cuidados de saúde e estão menos dias doentes do que os trabalhadores ativamente *desengaged*.

Por outro lado, e de acordo com Senge (1990), para uma organização ser sustentável no tempo é importante o envolvimento de todos os colaboradores com a mesma, reforçando, deste modo, a importância do engagement, assim como, a retenção dos colaboradores com o objectivo de poderem crescer juntamente com os valores da organização, neste caso as relações também assumem alguma importância neste âmbito.

Numa empresa é comum que cada colaborador esteja concentrado nas suas funções, atividades, responsabilidades e que por isso perca a visão de equipa de trabalho. Quando tal acontece as relações interpessoais no local de trabalho começam a deteriorar-se, tornando o clima organizacional negativo, surgindo desentendimentos e disputas internas. Isto é, quando as relações interpessoais numa organização não estão bem, facilmente toda a empresa começa a sofrer com isso, assim e segundo Soyars e Brusino (2009), podemos dizer que, um elo vital na cadeia de *engagement* dos funcionários, ou clientes internos, são as conexões, ou seja, as amizades e as interações entre os funcionários, são a base de relações de trabalho saudáveis. Ainda assim, por vários anos, idealizava-se que as amizades o trabalho prejudicava a produtividade das organizações, no entanto, na realidade atual, estas são olhadas como úteis e permitem que os funcionários se sintam mais familiarizados com o seu trabalho. Existem ainda autores que acrescentam dizendo que outro factor importante é o crescimento e progresso dos funcionários, isto é, estes desejam crescer e progredir dentro das empresas, ganhando oportunidades de aprendizagem que têm efeito directo sobre o engagement.

Soyars e Brusino (2009), acrescentam ainda que o conhecimento das contribuições também são muito importantes, as organizações devem dispor de formas de deixar que os seus clientes internos saibam que contribuem para o sucesso da empresa. Maylett e Nielsen (2012), dizem ainda que actualmente, a capacidade de aprender, mudar e adaptar-se, torna-se cada vez mais uma das maiores vantagens competitivas sustentáveis podendo dizer-se que o *engagement* é um factor no aproveitamento desta vantagem.

## 1.2.2 Empenho, compromisso e dedicação - engagement no trabalho

O engagement do colaboradores com a organização contribui para a solidez, competitividade e o sucesso do negócio no mercado em que atua. Nos últimos anos muitas empresas têm adotado estratégias a fim de promover o engagement dos seus funcionários, ou seja, dos seus clientes internos. No entanto é necessário compreender o significado deste conceito bem como os factores que contribuem para o seu desenvolvimento. Como já foi referido anteriormente, segundo Whan (2011) e outros autores o engagement do funcionário refere-se à medida em que ele acredita nos valores, na missão e no propósito da organização, sendo que este compromisso reflete-se através das suas ações e atitudes em relação ao seu empregador e clientes. Isto é, e segundo Porter et al., (1974), o empenho e compromisso organizacional diz respeito à força relativa de identificação de um indivíduo e do seu envolvimento numa organização. Isto é, parte da aceitação dos valores, cultura e objectivos da organização por parte dos seus funcionários e pelo desejo dos mesmo quererem continuar a fazer parte da equipa ou grupo empresarial.

Todavia, e segundo Allen e Meyer (2000), o empenho e compromisso dos funcionários também é descrito como um estado psicológico que promove o elo entre o indivíduo e a organização, factor concretizador na tomada de decisão em permanecer ou não na empresa. Lincoln & Kalleberg (1990) assinalam que o empenho organizacional nada mais é do que uma manifestação dos funcionários em aceitar os valores e objectivos defendidos pela organização. (Allen & Mayer, 2000). Existem ainda três factores que permitem analisar o empenho, ou seja, a componente afectiva, a componente normativa e a componente instrumental. A componente afectiva diz respeito ao colaborador sentir-se emocionalmente ligado à organização e deseja continuar a fazer parte. A componente normativa diz respeito ao colaborador sentir-se obrigado a permanecer na empresa e por fim a componente instrumental, que também pode ser identificada como componente calculada, que diz respeito ao indivíduo sentir-se ligado à instituição em função dos custos associados à sua saída, sentido necessidade em manter-se ligado à empresa mesmo não sendo esse o seu desejo. Ainda assim, segundo Allen & Meyer (1991), é possível afirmar que estas características, como desejo, necessidade ou obrigação, são factores que condicionam o empenho dos colaboradores no seu trabalho. (Allen & Meyer, 1991, apud. Medeiros & Enders, 1998).

O empenho, compromisso e dedicação de um cliente interno pode ser percebido através de algumas características como: a atenção, a preocupação e rigor, o esforço no desenvolvimento das suas tarefas e a capacidade de entrega e dedicação ao trabalho. Dado que, segundo Morrow (1983), o suporte para um compromisso e empenho empresarial caracteriza-se em função da postura do funcionário, podendo ser visível através da motivação pela recompensa ou para evitar punições; identificação ou envolvimento focado na parceria; e internalização ou envolvimento acordado entre os valores individuais e organizacionais. (Morrow, 1983).

No entanto, segundo Cunha *et al.* (2007), é importante ter alguma atenção com o carácter transitório do empenho, isto é, o autor diz-nos que o que pode mostrar-se intrinsecamente motivador num determinado momento pode revelar-se o contrário noutro momento. Assim, uma tarefa que pode ser muito motivadora e desafiante para um funcionário num determinado momento, pode deixar de o ser noutro, basta que este, por exemplo, passe a dominar a tarefa ou tenha a qualificação necessária para a conseguir exercer. (Cunha, *et al.*, 2007). Desse modo, podemos dizer que a característica anteriormente assinalada por Morrow (1983) de "vestir a camisola" poderá apenas resultar do interesse que o funcionário sente por tudo aquilo que a instituição representa, os seus valores, objectivos, metas e a sua missão.

De acordo com Mowday, Porter e Steers (1979), o empenho retrata algo mais do que uma mera relação entre o trabalhador e a empresa, este pressupõe igualmente a existência de uma relação ativa entre estes, na qual os indivíduos tencionam contribuir para o bem-estar da empresa. Ainda assim é necessário destacar que o empenho pode nascer do entusiasmo do funcionário no exercício de uma determinada tarefa ou pela recompensa que ganhará no fim de exercer a função destinada, podendo este empenho terminar no momento em que a recompensa deixa de existir.

Segundo Brum (2012), é essencial promover a cultura do diálogo, troca de informações, experiências e iniciativas para que se crie uma boa relação profissional, saudável e produtiva. Desta forma o "vestir a camisola" não significa que o funcionário se torne um agente passivo e desprovido de opiniões, mas que ganhe espaço para ter uma voz ativa, possibilitando a exposição de ideias, partilha de conhecimentos e fomenta o diálogo, uma vez que quanto maior for a interação entre o funcionário e os assuntos relacionados com a empresa, mais notório é o seu empenho com a organização. Assim, podemos dizer que os colaboradores com alto nível de empenho são aqueles que são menos propícios a desvincular-se da instituição. Por outro lado os que apresentam menor nível de empenho são os que desvinculam-se com maior facilidade (Huselid e Day, 1991).

Tendo em conta o que foi aqui referido sobre o empenho, compromisso e dedicação de um colaborador perante uma organização grande parte das empresas apostam em ações de endomarketing para assim conseguir desenvolver estes sentimentos ao longo de todos os funcionários. Segundo Cerqueira (1994), acredita-se que a aposta no endomarketing como parte da gestão da empresa proporciona e orienta as ações e os projectos a fim de fortalecer e consolidar o empenho, fazendo com que seja possível a melhoria da comunicação e do relacionamento, da motivação e compromisso das pessoas perante as instituições. Percebe-se assim a existência de uma sólida relação entre o endomarketing e o engagement - empenho, compromisso e dedicação, podendo afirmar que as ações de endomarketing contribuem para o empenho e satisfação no trabalho como está desenvolvido no capítulo que se segue.

## 1.3 Endomarketing e Engagement

### 1.3.1 Relação entre os dois conceitos

Os primeiros clientes de uma empresa são sempre os seus colaboradores, ou seja os seus clientes internos. Por este motivo é importante que estes sejam os primeiros a sentir-se comprometidos com a empresa, sendo dessa forma necessário vender-lhes uma boa imagem da empresa, evidenciando as vantagens e benefícios em pertencer a esta equipa. Segundo Cunha et al. (2007), uma equipa empenhada é capaz de contagiar os demais membros da corporação, e que quanto mais satisfeita com a empresa o colaborador estiver, maior poderá ser o seu envolvimento e empenho, ao mesmo tempo que irá se aperfeiçoar em busca da excelência, não medindo esforços para defender os seus objectivos e os interesses da organização. Assim é indispensável a construção de políticas capazes de fazer crescer o espírito de pertença à empresa e demonstrar que os clientes internos também têm o seu peso e importância na mesma, mostrar que as suas funções são essenciais ao crescimento da organização, fazendo com que exista não só um bem estar comum, mas também a conquista de metas e objectivos.

Segundo Brum (2005), não é necessário apenas só manter os funcionários motivados, é também necessário apoiar e acreditar no potencial de cada indivíduo. É importante envolvê-los nos processos decisórios referentes à sua área de atuação, conseguindo demonstrar a importância que esse funcionário tem para a empresa. Assim, o investimento da empresa em ações que promovam o engagement dos colaboradores - ações de endomarketing - poderá contribuir para a sua vantagem competitiva no mercado onde atua. Ainda assim nem sempre é possível obter engagement dos colaboradores sempre que as empresas desejam, mas é importante ir obtendo o máximo de pessoas, o maior tempo possível, comprometidas e poucas pessoas oscilantes no empenhamento (Cerqueira, 1994).

Actualmente começa-se a notar que as organizações tendem a não medir esforços para que o trabalho seja revestido em algo agradável para o colaborador, desse modo, empenham-se cada vez mais em propostas que visem o bem-estar físico e psíquico, contribuindo assim para a satisfação das suas equipas. Mesmo assim, alguns gestores acreditam na ideia de "amor pela empresa" e que isso seja algo subjetivo característico do ser humano e que nem sempre é possível que o colaborador tenha esse sentimento todo o tempo. Esta ideia é contestada por Brum (2003), quando diz que acredita que este fenómeno ocorre devido à dificuldade que as empresas têm em comunicar com os seus colaboradores. As empresas conseguem ainda desenvolver e manter linhas de comunicação abertas e diretas, de maneira a conseguir fluir as relações entre os colaboradores com clareza de regras, agindo com respeito pelas diferenças existentes utilizando-as como fonte de crescimento e não de afastamento e problemas entre os colaboradores, fazendo com que seja

possível existir um ambiente de trabalho mais produtivo e ao mesmo tempo mais feliz. Esta forma de comunicação interna, através de canais abertos, proporcionam um relacionamento mais próximo entre os gestores e a sua equipa, permitindo que estes comuniquem de forma mais direta e abrangente. Assim, é válido dizer que, e segundo Bekin (2002), a comunicação interna "ajuda a melhorar a satisfação no trabalho e a coordenação interfuncional" (Bekin, 2002, p.51).

### 1.3.2 Casos de Investigação

Como já foi referido ao longo deste documento, segundo vários autores, o investimento em ações de endomarketing por parte das empresas resulta num maior nível de engagement dos funcionários para com a empresa. Apesar desta problemática estar há alguns anos no mundo académico só há poucos que começa a surgir em algumas grandes empresas. Estas grandes empresas procuram novas formas de ganhar vantagem competitiva no mercado e por isso adoptaram estas técnicas e a obter resultados favoráveis.

Como casos de investigação para exemplificar algumas dessas empresas serão apresentados os exemplos das seguintes organizações: Toyota, Google e Fiat.

#### *Toyota:*

A fábrica da Toyota é considerada uma das maiores do mundo no ramo automóvel e é caracterizada pela procura constante de perfeição e qualidade de serviços. Esta atitude garantiu que desde 2007 esta seja a marca líder no mercado mundial de automóveis. Segundo Veiga Feitosa et al. (2016) a empresa procura reinventar-se todos os dias fazendo uma aposta endomarketing e assim conseguir estabelecer um relacionamento motivador e forte com os seus colaboradores. De acordo com estes autores, os colaboradores da fábrica Toyota enviam diariamente as suas ideias para os gestores, chegando a ser mais de um milhão de novas ideias por ano, fazendo com que cada gestor reserve grande parte do seu tempo a analisar cada nova proposta. Os gestores deram a possibilidade de cada colaborador expressar as suas ideias com total liberdade, estas novas ideias procuram a melhoria contínua da empresa e inovação na oferta.

Aos novos colaboradores é submetida ações de treino de cinco meses antes de assumir as suas funções na empresa e 30 dias são dedicados apenas a conhecer a cultura, os princípios básicos da Toyota e algumas recomendações como ser gentil e generoso, lutar para criar uma atmosfera calorosa e caseira (Veiga Feitosa et al. 2016, p. 10). Os novos funcionários ficam 60 dias na fábrica a acompanhar o processo de produção dos carros e os restantes dias tem contacto directo com os consumidores ficando nas concessionárias. Assim o colaborador é encaminhado a ter um conhecimento amplo da empresa, os seus valores e propósitos, tendo capacidade para no futuro ter novas ideias que possam trazer melhorias à empresa. Segundo Veiga Feitosa et al. (2016), na Toyota a comunicação interna é tratada com extrema importância por parte dos gestores, existindo uma série de meios para promovê-la entre os funcionários. Além disso a Toyota proporciona uma série de sessões de treino, palestras de motivação, incentivos às ideias/projectos dos colaboradores e criou alguns benefícios para os funcionários, entre eles seguro de saúde, seguro de desemprego, intervalos de 20 minutos a cada 2 horas entre outros.

### *Google:*

A multinacional Google tem vindo a investir em estratégias de endomarketing inovadoras para descobrirem novos talentos e este tem sido o seu lema. O marketing interno faz parte do DNA desta empresa que tem sucesso a cada ideia inovadora e tecnologia avançada que lança no mercado, sendo considerada a melhor empresa dos EUA para trabalhar. Segundo Veiga Feitosa et al. (2016), os colaboradores da Google têm 20% do tempo de trabalho dedicado a projetos pessoais, uma ideia que dá oportunidade a grandes projetos saírem de dentro dos escritórios da Google, como é o caso do Gmail e do Orkut. Além da remuneração nesta empresa ser muito maior que a média, os colaboradores recebem um plano odontológico, planos de saúde, pacotes de férias, reembolso de despesas de educação, apoios em alimentação para colaboradores com filhos bebés, e o reembolso até 5 mil dólares para pagamento de despesas legais de processos de adoção. Estes podem ainda durante o período de trabalho receber massagens, fazer yoga e dispõem de lanche e bebidas grátis.

Apesar de todos estes benefícios parecerem muito aliciantes, este não é o factor que justifica a motivação sentida pelos colaboradores da Google. A chave está na cultura da empresa que existe desde 1998, que ao contrário das outras organizações que apostam na valorização da ganância, apostou na ideia de que os funcionários tivessem um ambiente similar ao de uma universidade, onde sentissem desejo de inovar e criar, de forma a atraírem pessoas criativas e descobrir novos talentos, mas para isso precisavam de um ambiente de trabalho onde as pessoas estivessem à vontade para trabalhar e ao mesmo tempo que fossem recompensadas pela sua dedicação e empenho. (Veiga Feitosa et al. 2016).

Para esta multinacional a cultura organizacional é um dos factores mais importantes chegando a existir um diretor cultural responsável por criar mecanismos que definam e reforcem essa cultura e que seja transmitida aos funcionários.

### *Fiat:*

Por último o caso da Fiat. Nos últimos anos a empresa Fiat tem vindo a investir em ações de endomarketing de forma a tornar os seus funcionários mais comprometidos com a empresa. A Fiat dá o mesmo tratamento aos clientes internos que proporciona aos clientes externos, por exemplo quando há um novo lançamento os funcionários são os primeiros a fazerem o teste drive. Além disso oferece aos seus colaboradores festas de aniversário, de casamento entre outras, de maneira a que os seus colaboradores sintam que a empresa preocupa-se não só com eles mas também com as suas famílias. A Fiat disponibiliza também uma plataforma tecnológica que ajuda na comunicação interna, publicando as novas vagas de emprego, listas telefónicas, promoções e tem um separador para falar com o presidente - "Fale com o presidente" - diminuindo a distância entre as chefias e o seu posto de trabalho. (Almeida, 2013)

## CAPÍTULO II: O ESTÁGIO

### 2.1 Estágio Curricular

#### 2.1.1 Objectivos, Perguntas e Hipóteses do Estudo

Ao contrário do que normalmente acontece em relatórios de estágio este surge como parte da minha metodologia de trabalho para desenvolver o tema deste trabalho. Ao iniciar o processo de tese para obtenção do grau Mestre em Marketing, decidi explorar o tema do endomarketing e engagement chegando à minha questão de partida : *Qual o impacto do endomarketing no engagement dos colaboradores perante a empresa?*.

Posto isto, percebi que uma das formas interessantes de abordar este tema seria através de um caso prático, ou seja, aplicando um estudo de caso a uma empresa e daí desenvolver o meu estudo. Podemos então assumir que o estágio curricular realizado poderá ser encarado como parte da minha metodologia para atingir o meu fim, isto é, responder à questão de partida.

O principal objectivo do meu estudo era perceber se existia alguma relação entre o endomarketing e o engagement, sendo que os restantes objectivos eram, caso existisse uma relação, quais seriam os factores responsáveis e quais estavam relacionados entre si. Assim foram desenvolvidas várias perguntas de partida e hipóteses de investigação que mais tarde irei desconstruir e torná-las mais focalizadas em determinadas áreas de atuação.

#### *Perguntas :*

Como foi observado ao longo da literatura, são vários os autores que relacionam os dois conceitos em estudo: endomarketing e engagement. No entanto, o objectivo deste estudo é perceber se, no caso da empresa em estudo, o Itau, esta correlação existe. Isto é, se existe relação significativa entre estas variáveis. Com efeito, este estudo foca-se nas práticas de endomarketing e se elas têm impacto no engagement dos colaboradores. Estes foram os objectivos definidos por mim para responder à minha problemática. Uma vez que esta passa por conseguir desenvolver planos/ações de endomarketing que impulsionam o engagement nos colaboradores de uma empresa é importante começar por perceber quais os factores que têm significado nesta análise.

Assim a pergunta principal que este estudo visa responder é:

**P:** *Qual o impacto do endomarketing no engagement dos colaboradores perante a empresa?*

As questões secundárias deste estudo são:

**P1:** *Qual o impacto da comunicação interna no engagement dos colaboradores perante a empresa?*

**P2:** *Qual o impacto das práticas de recursos humanos no engagement dos colaboradores perante a empresa?*

### *Hipóteses:*

As hipóteses de pesquisa foram definidas segundo três pontos: i. os objectivos do estudo; ii. discussões teóricas; e iii. a natureza e a diversidade dos dados empíricos disponíveis para analisar.

Assim as hipóteses em estudo são:

**Tabela 1:** Síntese das Hipóteses em estudo

<b>Hipóteses de Investigação evidenciadas na Literatura</b>
<b>H1:</b> O Endomarketing produz impacto estatisticamente significativo no Engagement dos colaboradores.
Segundo Cerqueira (1994), o endomarketing não passa apenas por ações de marketing voltadas para o cliente interno mas também um conjunto de projectos que visam melhorar a comunicação integrada, a autoestima dos colaboradores e o relacionamento interpessoal. Promovem práticas dos valores da própria empresa, existindo maior produtividade e qualidade nos serviços ou produtos, eliminação de más práticas, conflitos e insatisfações, conseguindo assim criar um ambiente de trabalho propício a bons resultados empresariais.
<b>H2:</b> A Comunicação Interna produz impacto estatisticamente significativo no Engagement dos colaboradores.
" a comunicação é um factor canalizador de envolvimento e empenhamento dos colaboradores com a empresa." (Bekin, 2002, p. 44).
<b>H3:</b> As Práticas de Recursos Humanos produzem impactos estatisticamente significativos no Engagement dos colaboradores.
Segundo Tabsuhaj, Randall e McCullough (1988), para que um modelo de marketing interno seja eficaz ele terá de conter um conjunto de técnicas utilizadas nos recursos humanos, nomeadamente os sistemas de desenvolvimento, a motivação, a comunicação e retenção dos colaboradores.

## 2.2 A Empresa : Instituto Técnico de Alimentação Humana

### 2.2.1 O Grupo Trivalor (SGPS), S.A.

O Grupo Trivalor é uma empresa holding de capital 100% nacional, líder no mercado português de prestação de serviços em outsourcing que atua no segmento de Business & Facility Services, nas mais diversas áreas, das quais, a restauração social e pública, o catering, a comercialização, logística de produtos alimentares, exploração de máquinas de venda automática de produtos alimentares, emissão e gestão de tickets de serviços, limpezas e desinfestações, segurança humana e electrónica, serviços partilhados e gestão documental.<sup>1</sup>

Este grupo tem como destinatários empresas e outras organizações públicas e privadas, a operar em diferentes sectores - desde a indústria aos serviços (banca, saúde, ensino, forças armadas e de segurança). Iniciou a sua actividade no sector alimentar sendo hoje líder no mercado português de prestação de Serviços em outsourcing. A estratégia de crescimento do Grupo, iniciada há muitos anos, seja por crescimento orgânico, aquisições ou parcerias permite hoje, com as suas 14 empresas, assumir um posicionamento transversal e integrador de Facilities Services.<sup>2</sup>

Como grupo os seus valores e missão são pautados pelo profissionalismo, solidez e credibilidade. Acreditando em valores como a confiança, experiência e segurança, exercem as suas actividades salvaguardando sempre os mais elevados padrões de qualidade em cada sector da nossa actuação. O Grupo Trivalor pretende alcançar a máxima satisfação dos seus clientes, pelo que recorrem aos mais modernos processos e técnicas, aplicados por todos os seus colaboradores e supervisionadas pelas suas equipas de inspectores e técnicos de qualidade.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.trivalor.pt/o-grupo>

<sup>2</sup> <http://www.trivalor.pt/o-grupo/historia>

<sup>3</sup> <http://www.trivalor.pt/o-grupo/valores-e-missao>

### 2.2.1.1 As empresas do Grupo Trivalor

A actividade do grupo teve origem no sector alimentar, onde atuam há 50 anos. Devido à estreita relação com seus clientes, definiram uma estratégia de posicionamento que se traduziu na evolução para uma oferta "multiserviços". Neste momento o grupo está dividido em quatro grandes áreas que são: Food Services; Logística e Distribuição; Facility Services; e Management and Services. Cada área presta serviços distintos.

Na área de Food Services o grupo presta serviços de: Restauração Colectiva através da Gertal e do Itau que oferecem soluções de restauração adequadas a qualquer necessidade; Restauração Pública e Catering de Eventos através da Cerger que assegura a gestão de concessões de restauração em espaços de referência; e Vending, através da Serdial é uma das maiores operadores na distribuição de máquinas de vending.

Em relação à Logística e Distribuição, o Grupo Trivalor presta serviços de: Representações e Logística através da Sogenave que assegura a operação logística do Grupo e distribui produtos de marcas seleccionadas; Produção Alimentar através da Socigeste, Catefru e Feb que produzem uma gama muito alargada de soluções, desde refeições prontas, fruta IV gama, sobremesas de gelatina e fruta ou café; e Produção Industrial através da Biosog que dedica-se à produção, investigação e desenvolvimento de produtos de limpeza para profissionais.

Na área de Facility Services o grupo apresenta soluções de : Segurança Humana e Electrónica através da Strong, Alarmibérica Internacional, S.O.V, Infrasecur, Charon e Tamper que atuam nas áreas de segurança humana e de sistemas electrónicos; Manutenção e Gestão de Facilities através da UPK e Climamor onde são assegurados serviços de manutenção industrial, assistência técnica e montagem de equipamentos; serviços de Limpeza onde o grupo atua através da Iberlim e da Nova Serviços que são as empresas líderes no mercado de limpezas técnicas; serviços de Gestão Documental através da Papiro que é especialista em Business Process Outsourcing; serviços de Benefícios e Incentivos através da Ticket Serviços e Flexben que disponibilizam vários serviços concebidos a pensar nas necessidades das empresas e dos seus colaboradores; e por último serviços no Trabalho Temporário e Outsourcing através da Temporária, Temporária Outsourcing, SOV Expresso e Charon Outsourcing que cobrem qualquer necessidade do mercado.

Por último na área de Management and Services que apresenta soluções no segmento da: Saúde e Segurança no Trabalho através da Viva Mais que é uma empresa líder no sector e que responde às mais exigentes necessidades do mercado; dos Serviços Partilhados através da B2B que assegura a operação do Grupo e de outros clientes; e por fim, Gestão Integrada de Serviços através da Sinal Mais que assegura, através da interlocução única, múltiplas soluções de serviços.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> <http://www.trivalor.pt/areas-de-actuacao>

## 2.2.2 O Itau

Para a realização deste relatório de estágio foi escolhida uma das empresas que integram o Grupo Trivalor, o Itau - Instituto Técnico de Alimentação Humana. Esta empresa presta serviços de restauração colectiva em todos os tipos de segmentos.

Como foi anteriormente referido o Itau é uma das vinte empresas que integram o Grupo Trivalor (SGPS), S.A., holding de capital 100% nacional, líder no mercado português de prestação de serviços em outsourcing que atua no segmento de Business & Facility Services, nas mais diversas áreas, das quais, a restauração social e pública, o catering, a comercialização e logística de produtos alimentares fazem parte de entre outras.

Esta empresa iniciou a sua atividade em 1963, sendo a primeira concessão portuguesa de refeitórios com prestação de serviços de alimentação. O Itau é reconhecido como sociedade desde 1971, com sede em Lisboa e uma delegação no norte do país que abriu portas em 1975.

A sua primeira certificação - Certificação APCER surgiu em 1998, dez anos após a aquisição do Itau pelo grupo que agora faz parte - Grupo Trivalor. Mais tarde, em 2002, a empresa inicia a sua atividade na Região Autónoma da Madeira. Em 2005 ultrapassa as 600 unidades espalhadas de Norte a Sul de Portugal e em 2012 foram servidas mais de 28 milhões de refeições, 70 milhões de euros de faturação e 3.500 empregados, comemorando em 2013 o Cinquentenário.

Hoje em dia o Itau apresenta-se no mercado como prestador de serviços de restauração coletiva que atua com os mais elevados padrões de qualidade e segurança alimentar. A sua ação é transversal a todos os segmentos de atividade estando dividida em três grandes áreas: empresarial, ensino e saúde&social. "No decurso de todos estes anos de atividade o Itau produziu e serviu aos seus clientes mais de 300 milhões de refeições, em escolas, hospitais, lares, estabelecimentos prisionais, assumindo-se como a empresa de restauração colectiva que mai refeições serviu em Portugal."<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> <http://www.itau.pt/itau/historia>

### 2.2.2.1 A cultura empresarial do Itau

O Itau ao longo dos anos tem desenvolvido uma oferta adequada às necessidades dos seus clientes, tendo em conta cada área de especialização e assente em soluções personalizadas de acordo com a dinâmica e características próprias das organizações enquadradas nestes segmentos, mostrando-se capaz de dar uma resposta atempada bem como prestar um aconselhamento especializado na implementação de projectos de restauração. Esta empresa tem como principais valores associados o Rigor, a Qualidade, a Inovação e as boas Práticas Ambientais.<sup>6</sup>

Em relação à política de atuação o Itau foi um pioneiro nos conceitos de alimentação saudável em Portugal, prestando serviço adequados às necessidades específicas de cada cliente utilizando a metodologia de HACCP<sup>7</sup> visando a obtenção de uma segurança alimentar total e o respeito pelo meio ambiente. Para tal ser possível o Itau apoia-se na valorização e motivação dos seus colaboradores e na optimização contínua e sustentada dos seus processos.

O Itau trabalha com base em quatro princípios e sete objectivos principais:

#### *Princípios do Itau:*

**Tabela 2:** Princípios do Instituto Técnico de Alimentação Humana

<b>Segurança Alimentar Total</b>	O impacto da alimentação na saúde pública e no bem-estar dos nossos utentes, bem como a comunicação de todos os aspectos relevantes da Segurança Alimentar a todas as partes interessadas são pontos fundamentais do posicionamento do ITAU.
<b>Clima organizacional mobilizador das suas equipas e propício à Inovação</b>	A melhoria contínua, a produtividade, a eficiência e a adequação às expectativas dos clientes são resultado de processos participativos de toda a estrutura do ITAU.
<b>Proteção Ambiental</b>	A política dos 3 R's: reduzir, reutilizar e reciclar, está sempre presente nos processos de melhoria contínua do ITAU.

<sup>6</sup> <http://www.itau.pt/itau/missao-e-valores>

<sup>7</sup> HACCP - Certificado de segurança alimentar. <http://www.certif.pt/haccp.asp>

<p><b>Trabalho seguro e Socialmente responsável</b></p>	<p>Sensibilizar, formar e adquirir ferramentas essenciais para o desenvolvimento de actividades garantindo a segurança no trabalho, potenciando a saúde dos trabalhadores, respeitando todos os seus direitos, em igualdade de oportunidades, e rigoroso cumprimento das práticas laborais, afirmando-se o ITAU, junto de todas as partes interessadas, como um elo importante na construção de uma sociedade justa, sustentável e responsável.</p>
---	---

**Fonte:** site oficial do Instituto Técnico de Alimentação Humana<sup>8</sup>

### *Objectivos do Itau:*

- Transparência e ética em todas as actividades da empresa.
- Nível de serviços centrados na satisfação evidenciada pelos clientes.
- Desenvolvimento da oferta através de serviços flexíveis, personalizados e atendimento exclusivo.
- Fornecimento de refeições seguras, com base nas boas práticas de higiene e princípios do sistema preventivo HACCP.
- Prevenção da poluição através da adoção de soluções ambientais sustentáveis no processo produtivo.
- Ambiente de trabalho socialmente responsável, não discriminativo, seguro e saudável para os trabalhadores.
- Formação profissional e valorização dos recursos humanos, assim como informação sobre os riscos inerentes às actividades que estes desempenham.
- Fonte: site oficial do Instituto Técnico de Alimentação Humana<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> <http://www.itau.pt/itau/politica>

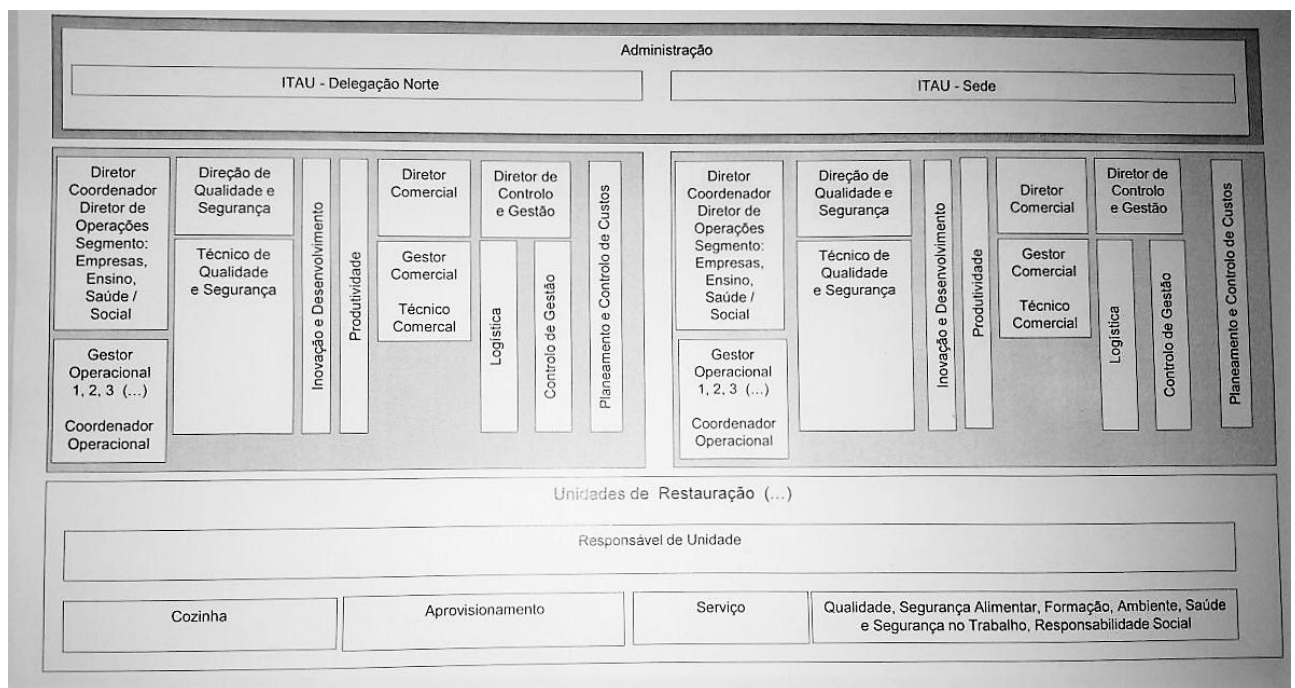
<sup>9</sup> <http://www.itau.pt/itau/politica>

### 2.2.2.2 Organização da empresa

Actualmente o ITAU conta com uma sede em Lisboa e uma delegação no Norte do país. Em termos de organização da empresa esta está dividida em duas grandes partes, ou seja, o trabalho realizado na sede e delegação e o trabalho realizado nas UR - Unidades de Restauração. O quadro de pessoal é composto por 2800 colaboradores, integrando um número de cerca de 35 quadros directivos, cerca de 350 administradores e gerentes e de muitos operacionais, sendo que cerca de 25% especialistas como engenheiros, dietistas, nutricionistas, cozinheiros, pasteleiros e despenseiros, distribuídos geograficamente por todo o país.

A organização desta empresa, (ver Figura 5), está dividida também em órgãos de gestão e operacionais, sendo que os órgãos de gestão são constituídos pela Administração, Direcção Qualidade, Segurança e Desenvolvimento, Direcção de Coordenadores/ Direcção de Operações, Direcção Comercial, Direcção de Controlo e Gestão, Gestores Operacionais, Planeamento e Controlo de Custos e por fim os Recursos Humanos. Em relação aos órgãos operacionais estão divididos em Unidades de Restauração e Técnicos de Qualidade e Segurança.

**Figura 8:** Organigrama do Itau



**Fonte:** Manual de Gestão - Itau (2016)

## 2.2.3 Desenvolvimento do Estágio

Este ponto do relatório de estágio diz respeito às fases de trabalho que ocorreram no desenvolvimento do estágio curricular. O estágio teve lugar no Itau- Instituto Técnico de Alimentação Humana, sob a orientação do IADE pelo professor Dr. Georg Dutschke e supervisão da entidade enquadradora do estágio a Dra. Carla Marques da Costa, responsável pelo departamento de Qualidade, Segurança e Desenvolvimento. Este teve início no dia 21 de Novembro de 2016 e terminou no dia 21 de Abril de 2017, tendo a duração de 6 meses.

O trabalho realizado passou-se em quatro etapas: a pesquisa documental; o conhecimento e participação nas ações de endomarketing desenvolvidas na empresa -Itau; a aplicação dos inquéritos para avaliar a existência de um modelo de Endomarketing no Itau e identificar o nível de engagement dos colaboradores do Itau; e por fim, a apresentação de uma proposta de algumas melhorias em áreas identificadas.

A primeira etapa - pesquisa documental - possibilitou conhecer a envolvente organizacional na qual iria iniciar um trabalho de vários meses e ao mesmo tempo conhecer aquela que viria a ser a minha revisão da literatura sobre os grandes temas deste relatório - Endomarketing e Engagement. Esta etapa permitiu igualmente conhecer a empresa e o grupo da qual faz parte - Grupo Trivalor - , a sua missão, os valores e objectivos, da mesma forma conhecer o perfil dos colaboradores e dos clientes externos da empresa. Aqui também foi possível a verificação de alguns documentos internos, nomeadamente os manuais em vigor no Itau: Manual de Gestão; Manual de Descrição de Funções; Manual de Acolhimento; Manual de Procedimentos de Gestão de Recursos Humanos; Procedimento de Produção e Fornecimento de Refeições; Procedimento do Processo Comercial; e um projecto intitulado "Win the Future - Evolving with People". Também nesta fase foi feito um registo de apontamentos retirados de conversas informais e várias reuniões que fui tendo ao longo do tempo.

A segunda etapa do estágio - o conhecimento e participação nas ações de endomarketing desenvolvidas na empresa - Instituto Técnico de Alimentação Humana - diz respeito à experiência prática, não só através do conhecimento das ações que são realizadas mas também através da participação em algumas iniciativas promovidas pela empresa, nomeadamente ações desenvolvidas pelo departamento de Inovação e Desenvolvimento. Nesta fase foi também possível conhecer todos os departamentos, as suas equipas e perceber o trabalho que é feito por cada um.

Depois de identificar as características da empresa na primeira e segunda etapas do desenvolvimento deste estágio prosseguiu-se para a terceira etapa: aplicação dos inquéritos por questionário para avaliar a existência de um modelo de endomarketing no Itau e identificar o nível de engagement dos colaboradores da empresa. Nesta fase era importante perceber o estado em que a empresa se encontrava tendo em conta estes dois temas, tanto ao nível do endomarketing como de

engagement. Para a aplicação dos inquéritos por questionário foram realizadas algumas reuniões com o professor orientador Dr. Georg Dutschke e foi realizada uma reunião com a administração para que as perguntas fossem validadas, alteradas caso necessário e devidamente enquadradas com a empresa. Após as questões do inquérito estarem fechadas passou-se à validação do mesmo. Nesta fase o inquérito foi distribuído a seis pessoas de forma a perceber se a configuração do inquérito estava perceptível e se nenhuma questão induzia a amostra em erro. Posteriormente passou-se à aplicação dos dois questionários a 62 funcionários da empresa distribuídos pela sede em Lisboa e sucursal no norte do país. Todo este processo está explicado e fundamentado no capítulo referente à metodologia utilizada para a realização deste relatório de estágio.

Além de ter conhecido o trabalho que se realiza em todos os departamentos o meu estágio também proporcionou a visita às instalações de várias unidades de restauração de diferentes setores de atuação. Nestas unidades tive contacto com os responsáveis de unidade e com ações de marketing, neste caso, acerca do tema alimentação (desde dias temáticos, a alimentação saudável e prevenção contra doenças). No interior das instalações também existiram alguns momentos em que era perceptível a existência de ações de endomarketing, desenvolvidas pela responsável do departamento de Inovação e Desenvolvimento.

## 2.3 Metodologia

O capítulo que se segue refere-se à metodologia utilizada para a realização desta investigação de forma a avaliar o processo e os métodos utilizados para testar as hipóteses de investigação formuladas anteriormente. Neste capítulo será apresentado as decisões metodológicas tomadas ao longo da investigação, a sua descrição e justificação.

Este estudo inicia-se com a análise documental que deu origem à revisão da literatura sobre os temas abordados, passando à parte prática, ou seja, o estudo de caso, que foi realizado no Itau e por fim termina com a análise dos dados recolhidos. Esta análise inicia-se por uma caracterização da amostra, segundo-se de uma teste à fiabilidade dos factores extraídos através do Coeficiente de Alpha de Cronbach. Estes factores foram extraídos realizando a análise factorial aos factores inicialmente conhecidos: comunicação interna, práticas de recursos humanos e engagement. Ao desconstruir estes factores surgiram outros novos, que mais à frente serão explicados. Após a extração de todos os novos factores, foram estabelecidas novas hipóteses e recorreu-se às Correlações de Pearson para perceber se existem ou não correlação entre os factores.

### 2.3.1 Caracterização do Estudo

Este estudo teve o objectivo de aferir qual o impacto gerado pelas ações de endomarketing no engagement dos colaboradores perante uma organização. O método de estudo escolhido para desenvolver este trabalho foi o método quantitativo que de acordo com Given (2008)<sup>10</sup>, é um sistema sistemático de investigação científica de propriedades de quantidade e de fenómeno bem como as relações entre os mesmos, ou seja, uma abordagem quantitativa é usada para explicar e descrever o fenómeno.

Para a elaboração deste relatório de estágio, foi realizada não só a consulta e análise documental de artigos em diferentes motores de pesquisa, como foram realizadas várias reuniões, conversas informais com elementos do Itau - Instituto Técnico de Alimentação Humana, com o objectivo de conduzir a minha investigação à resposta para a minha questão de partida: *Qual o impacto do endomarketing no engagement dos colaboradores perante a empresa?*

Como já foi referido o método utilizado neste processo foi do tipo quantitativo, tendo sido aplicado dois inquéritos por questionário construídos para o efeito, com base em outros já previamente testados. Inicialmente este estudo começa por um enquadramento teórico que explora dois conceitos diferentes: endomarketing e engagement.

Este trabalho é uma investigação de tipo correlacional, por estarem envolvidos dois conceitos e sendo o principal objectivo validar a existência de relações entre as várias variáveis e testar as hipóteses.

Para este foi considerado fundamentos e teorias bibliográficas existentes sobre o tema e os conceitos explorados:

- Endomarketing - apesar de terem sido analisadas várias perspectivas sobre este conceito, a noção utilizada neste relatório será a segundo Bekin (1995) e as afirmações que resultam no questionário foram retiradas de práticas de endomarketing que compreendem as práticas de recursos humanos e comunicação internas retiradas do modelo de gestão de Marketing Interno proposto pelos autores : Jiménez, Florencio, Dutschke e Junco (2012).
- Engagement - Para a elaboração do inquérito por questionário referente ao engagement foi utilizado questões já utilizadas e testadas pela Gallup Organization (2003) e Harter et al. (2002)

Neste estudo foi utilizada a metodologia do tipo quantitativa com respectiva obtenção de dados através de dois inquéritos por questionário que pretendem avaliar o nível de engagement e a existência de um modelo de endomarketing. Para o tratamento, análise e

---

<sup>10</sup> Fonte: Given, Lisa M. (2008). The Sage encyclopedia of qualitative research methods. Los Angeles, Calif.: Sage Publications. ISBN 1-4129-4163-6.

validação destes dados foram utilizados o cálculo do coeficiente de Alpha de Cronbach, para testar a fiabilidade dos dados recolhidos, e o cálculo do Coeficiente de Pearson para medir a correlação entre as variáveis em estudo. Também para a análise dos dados recolhidos foi utilizada a técnica estatística : Análise Factorial Exploratória. Este processo está explícito no segundo ponto deste capítulo que tem o nome de Métodos e Técnicas de recolha e análise de dados.

Como estratégia de estudo foi adoptado o estudo de caso. Segundo Gama (2009), o estudo de caso tem ganho nos últimos anos mais popularidade e utilização, sendo assim, considerado o método de investigação mais eficaz quando se pretende analisar um fenómeno, permitindo descrevê-lo e explicá-lo detalhadamente (Yin, 1994).

Por outro lado, de acordo com Gama (2009), um bom estudo deve abranger os seguintes tópicos:

- Visão geral do projeto de investigação reunindo a informação geral do projeto e o respetivo propósito;
- Condutas de campo que incluem um conjunto de práticas a adotar na recolha de informação;
- Perguntas de estudo de caso que respeitem os objectivos do investigador ou seja o quê e o porquê devem estar claros;
- Guia para o relatório final do estudo de caso que respeite a estrutura e o formato da apresentação.

Para além disso, Gama (2009) desenvolveu ainda uma matriz que deverá ser levada em consideração no que concerne a aplicabilidade / adequação de utilização, vantagens e inconvenientes da estratégia estudo de caso, conforme ilustrado na Tabela 3.

**Tabela 3 - Aplicabilidade, Vantagens e Inconvenientes do Método de Caso**

<b>Autor</b>	<b>Aplicabilidade/ Adequação de Utilização</b>	<b>Vantagens / Pontos Fortes</b>	<b>Desvantagens / Pontos Fracos</b>
Bonoma (1985)	- Fenómenos amplos e complexos; - Insuficiente corpo de conhecimentos existente para permitir o estabelecimento de questões causais; - Dificuldade de estudo do fenómeno fora do contexto em que ocorre.	- Potenciam o alargamento da perspectiva dos seus utilizadores, ampliando o espectro de problemas de investigação futuros; - Permitem a investigação de problemas pouco ou mal tratados até ao momento; - Ajudam à aproximação entre académicos e práticos.	- Dificuldade de acesso às organizações e a informação crítica; - Consumo elevado de recursos, nomeadamente tempo, comparativamente com outras metodologias.
	- Conhecimento limitado	- Probabilidade de	- A utilização intensiva de

Eisenhardt (1989)	<p>de determinado fenómeno;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inadequação das perspetivas atuais sobre determinado fenómeno, devido à pouca consubstanciação empírica;</li> <li>- Conflitualidade ou insensatez das perspetivas atuais sobre determinado fenómeno;</li> <li>- Fases iniciais ou finais de desenvolvimento de determinado fenómeno.</li> </ul>	<p>desenvolvimento de novas teorias;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilidade de testar a teoria emergente em constructos desenvolvidos durante o processo;</li> <li>- Probabilidade elevada da teoria resultante ser empiricamente válida, devido à íntima ligação do processo com a evidência.</li> </ul>	<p>evidência empírica pode resultar em teorias demasiado complexas;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A construção de teoria a partir de estudo de caso pode resultar em produção de conhecimento caracterizado por uma perspetiva estreita e idiossincrática;</li> <li>- As teorias constituídas desta forma dizem essencialmente respeito a fenómenos específicos.</li> </ul>
Hartley (1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entendimento de um fenómeno no seu contexto organizacional e ambiental;</li> <li>- Exploração de fenómenos novos ou pouco compreendidos;</li> <li>- Exploração de situações extremas (por oposição a situações típicas);</li> <li>- Captação da realidade emergente e emanante da vida de uma organização;</li> <li>- Compreensão de situações da prática quotidiana das organizações que seriam de difícil revelação através de contactos breves.</li> </ul>	Não apresentado explicitamente.	Não apresentado explicitamente.
Yin (2003)	<p>Conjugação de situações em que o estudo de caso tem campo de aplicação privilegiado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Questões de investigação do tipo como (<i>how</i>) ou porquê (<i>why</i>);</li> <li>- Não existência de controlo por parte do investigador sobre os acontecimentos;</li> <li>- Focalização em acontecimento atuais.</li> </ul>	Não apresentado explicitamente.	Não apresentado explicitamente.

**Fonte:** Aplicabilidade, Vantagens e Inconvenientes do Método de Caso (Gama, 2009; com base em Bonoma (1985), Eisenhardt (1989), Hartley (1994) e Yin (2003))

Por fim, optando por uma estratégia de estudo de caso, importa também indicar que o processo de investigação do presente trabalho respeitou seis etapas sugeridas por Gama (2009):

- Desenho da investigação;
- Objectivo do estudo e marco teórico;
- Definição do caso de análise;
- Recolha da informação;
- Análise da informação;
- Conclusões e validação científica.

### 2.3.2 Métodos e Técnicas de recolha e análise de dados

Como já foi descritos anteriormente, o método escolhido para este estudo foi o método de natureza quantitativa, uma vez que o objectivo é testar a questão de investigação e as hipóteses formuladas, isto é, averiguar a existência ou não de correlações entre dois conceitos : endomarketing e engagement. Antes de se iniciar o estudo é importante decidir qual a melhor forma para obter a informação e o número de respostas necessárias a que este seja um estudo representativo da minha população. Assim e com base em autores como Selltiz, Wrightsman e Cook (1976); Gauthier (2003); e Fortin (2003), tomei conhecimento dos diferentes instrumentos de medida disponíveis e as suas respectivas vantagens e desvantagens.

Para a recolha dos dados foi escolhido aplicar dois inquéritos por questionário, que de acordo com Malhotra (1999), os dados obtidos através de um questionário estruturado e cientificamente validado, permitem a sua fácil quantificação, podendo ser assim analisados com recurso a análises estatísticas e teste de hipóteses. O questionário é um instrumento de medição que permite ao investigador obter os dados necessários à sua investigação, através de variáveis mensuráveis e sendo estruturado consegue limitar as respostas às perguntas apresentadas. Estas deverão ser projectadas para obter informação factuais sobre os indivíduos, situações conhecidas ou sobre atitudes e conhecimentos dos participantes. (Woodward e Chambers, 1982; Sudman e Bradburn, 1983; Converse e Presser, 1986; Fortin, 2003). A elaboração de um questionário passa por seis principais fases que são elas:<sup>11</sup>

- Caracterização das informações obtidas;
- Formulação das questões;
- Estabelecimento de uma sequência e a forma das questões;
- Revisão do projecto do questionário;
- Testar o questionário;
- Envio do questionário.

Após a elaboração dos inquéritos por questionário ter sido concluída passou-se à sua validação que foi verificada através de 3 métodos complementares:

- Os questionários utilizados neste estudo de caso foram elaborados com base em questionários cientificamente validados na literatura, Narver e Slater (1990) e Watkins e Marsick (1994), resultante da revisão da literatura sobre endomarketing - Jiménez,

---

<sup>11</sup> Woodward e Chambers (1982), Converse e Presser (1986), Babbie (1992), Sudman e Bradburn (1983) e Fortin (2003).

Florencio, Dutschke e Junco (2012) e engagement - Para a elaboração do inquérito por questionário referente ao engagement foi utilizado questões já utilizadas e testadas pela Gallup Organization (2003) e Harter et al. (2002).

- Posteriormente ao esboço dos questionários estarem acabados, estes foram analisados pelo meu orientador, professor Georg Dutschke e foi realizada uma reunião com a administração do Itau para que estes fossem aceites, tendo em conta os objectivos do meu estudo e a abertura da instituição.
- Com o objectivo de testar se as perguntas colocadas nos questionários levaram a respostas que respondiam às minhas hipóteses de estudo, estes foram enviados a seis indivíduos com o objectivo de estes virem a reportar qualquer tipo de erros.

Os inquéritos por questionário utilizados neste estudo (ver Anexo 1 a) e b) ) são compostos por :

- Questionário 1: *Avaliar a existência de um modelo de endomarketing no Itau* - este questionário é composto por duas secções. A primeira diz respeito a questões questões sociodemográficas, onde poder-se-á identificar o indivíduo responsável pela resposta. Numa segunda secção, estão presentes as práticas de endomarketing, que se dividem em dois subtemas: 11 questões relativas à comunicação interna e 10 questões relativas às práticas de recursos humanos.
- Questionário 2: *Avaliar o nível de engagement dos colaboradores do Itau* - da mesma forma que o primeiro questionário, este é composto por duas secções. A primeira diz respeito a questões questões sociodemográficas, onde poder-se-á identificar o indivíduo responsável pela resposta e a segunda secção apresenta 12 questões relativas ao engagement.

Na primeira secção de ambos os questionários existem perguntas relativas ao departamento; função que ocupa; anos no grupo Trivalor; idade e género para levantamento de dados concretos. Na segunda secção de ambos os questionários foi utilizada uma escala de Likert<sup>12</sup> de cinco pontos para o levantamento das respostas às variáveis:

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não Concordo Nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

---

<sup>12</sup> Uma escala de Likert é uma escala de cinco níveis, em que cada um desses diferentes níveis é considerado de igual amplitude (Amaro, Póvoa e Macedo, 2004).

Uma vez que os questionários foram aplicados numa empresa em concreto - Itau - estes foram entregues em mão por mim. Numa fase inicial visitei todos os departamentos, expliquei os objectivos do meu estudo e distribuí os questionários por todos os colaboradores, posteriormente enviei os questionários para um responsável na sucursal no Norte para obter mais algumas respostas. Nas duas fases de entrega expliquei a importância da veracidade das respostas para a fiabilidade do estudo e as suas conclusões. Por fim foi indicado a caixa de recolha onde deveriam colocar os questionários para que fossem recolhido, no caso da sucursal foram enviados por correio.

O pré-teste dos questionários foram realizados nos dias 14 e 15 de Janeiro de 2017. A entrega dos questionários pelos diferentes departamentos da empresa decorreu entre os dias 20 e 24 de Janeiro de 2017, a caixa para entrega dos questionários ficou disponível até dia 5 de Fevereiro de 2017. Os dois questionários foram entregues juntos de maneira a que quem respondesse ao questionário 1 respondia também ao questionário 2. Após a recolha de 62 questionários de cada os dados foram passados para um ficheiro no programa estatístico IBM SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), criando assim a base de dados de trabalho.

Para o tratamento, validação e análise destes dados foram utilizados o cálculo de alguns coeficientes como o Coeficiente de Alpha de Cronbach e cálculo do Coeficiente de Pearson para medir a correlação entre as variáveis em estudo. Também para a análise dos dados recolhidos foi utilizada a técnica estatística : Análise Factorial. Em conformidade com Maroco (2013), a análise factorial é uma técnica de análise exploratória de dados que tem por objectivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma escala de medida para factores (intrínsecos) que de alguma forma (mais ou menos explícita) controlam as variáveis originais. Em princípio, se duas variáveis estão correlacionadas (e a correlação não é espúria), essa associação resulta na partilha de uma característica comum não diretamente observável. (Maroco, 2010, p. 361). Em relação à análise factorial é importante analisar alguns valores como:

- KMO e Bartlett (Tabela 4)

**Tabela 4** - Valores de KMO e recomendações relativamente à análise factorial:

Valor KMO	Recomendação relativamente à AF
]0.9 - 1.0[	Excelente
]0.8 - 0.9[	Boa
]0.7 - 0.8[	Média
]0.6 - 0.7[	Medíocre
]0.5 - 0.6[	Mau mas ainda aceitável

$\leq 0.50$	Inaceitável
-------------	-------------

**Fonte:** Maroco (2010, p.368)

- Comunalidades;
- Variância total explicada;
- Matriz de componente rotativa;
- Coeficiente de Alpha de Cronbach.

Em relação ao Coeficiente de Pearson, este coeficiente mede a intensidade e a direcção da associação de tipo linear entre duas variáveis quantitativas.

Este coeficiente varia entre -1 e +1  $\rightarrow (-1 \leq R \leq +1)$

- Se  $r > 0$  as variáveis variam no mesmo sentido;
- Se  $r < 0$  as variáveis variam em sentido oposto.

O valor absoluto da correlação indica a intensidade da associação. De uma forma geral, nas ciências sociais e humana, mas sem definições precisas, consideramos que as correlações são (Tabela 5):

**Tabela 5** - Tipos de correlações do coeficiente de Pearson

<b>Coeficiente</b>	<b>Tipo de Correlação</b>
$ r  < 0.25$	Fraca
$0.25 \leq  r  \leq 0.5$	Moderada
$0.5 \leq  r  \leq 0.75$	Forte
$ r  \geq 0.75$	Muito Forte

**Fonte:** Casaca (2016, p.174)

## CAPÍTULO III: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 3. Análise dos Resultados

Este capítulo pretende descrever a análise e discussão dos resultados obtidos perante esta investigação. A base de dados que foi alvo de análise, é constituída por 62 inquéritos por questionário, tendo sido criada e analisada através do software estatístico IBM SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

A tabela que se segue apresenta a descrição das etapas de análise de dados, assim como as medidas e os métodos estatísticos usados durante todo o processo de análise dos dados recolhidos. (ver Tabela 6)

**Tabela 6:** Síntese da descrição das etapas de análise de dados

Objectivo da Análise	Hipóteses a Testar	Medidas Estatísticas	Método
1. Extrair os factores referentes a cada uma das variáveis	-	KMO e Bartlett; Comunidades; Variância Total Explicada; Matriz de Componente Rotativa; Alpha de Cronbach	Análise Factorial Explicativa
2. Testar a existência de correlações entre os diferentes factores	H1; H2; H3	Correlações de Pearson	-

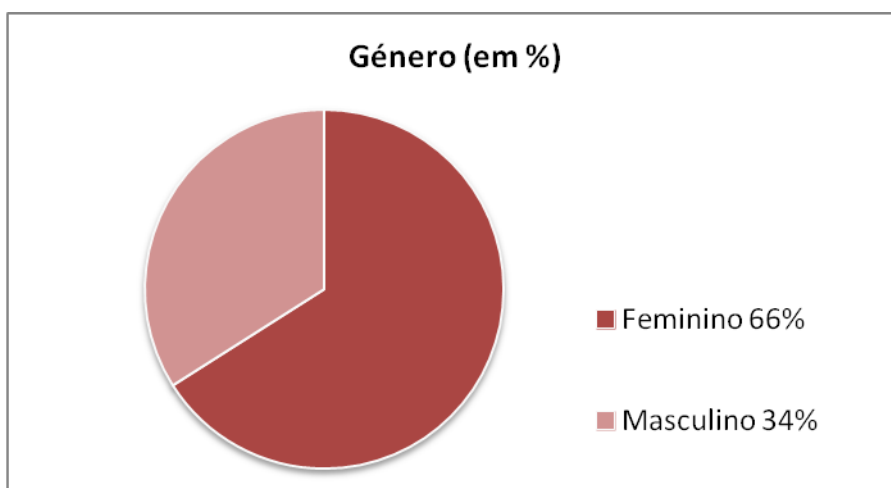
O estudo que se segue apresenta duas divisões. A primeira diz respeito à caracterização da amostra, apresentando os dados referentes a: género; idade; departamento; função; e anos no Grupo Trivalor. A segunda parte deste estudo tem como objectivo : i) extrair os factores referentes a cada variável, ou seja, desconstruir os factores inicialmente estudados; ii) testar a existência de correlações entre os novos factores.

### 3.1 Caracterização da Amostra

A amostra deste estudo é de 62 indivíduos, colaboradores do Itau - Instituto Técnico de Alimentação Humana, distribuídos pela sede em Lisboa e sucursal no Porto. A amostra foi recolhida tendo como critério os funcionários que trabalham nos escritórios e não os que trabalham nas Unidades de Restauração, uma vez que estes são maioritariamente trabalhadores temporários, apresentando uma rápida rotatividade que não era do interesse deste estudo.

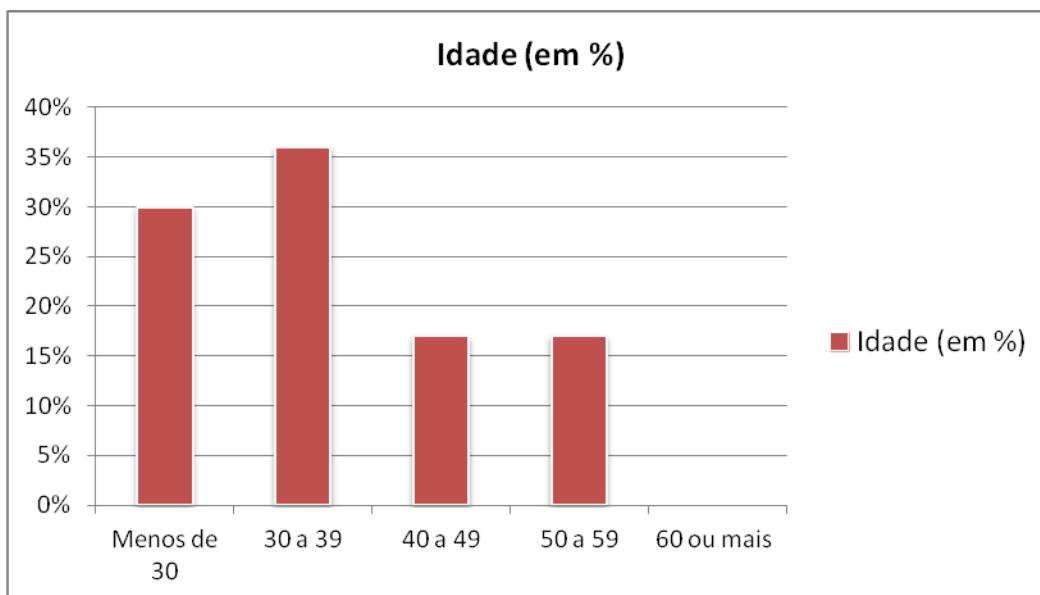
Iniciando a análise pelo género, a amostra é maioritariamente feminina, sendo que cerca de 66% são mulheres e apenas 34% são homens (Gráfico 1).

**Gráfico 1 :** Género (em %)



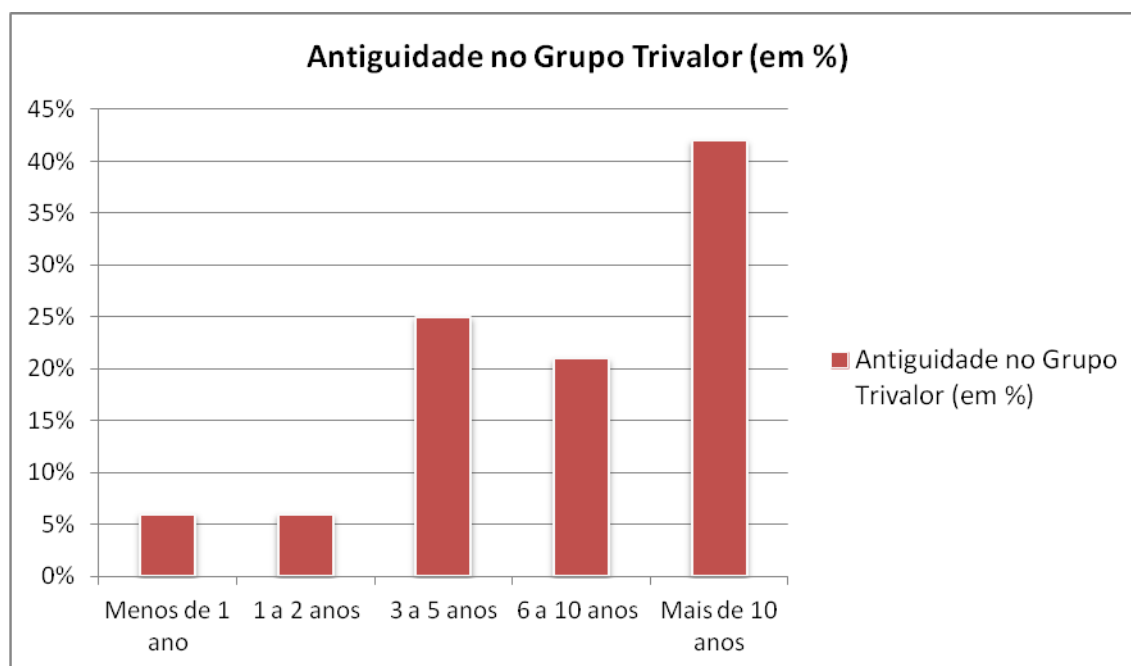
Em relação às idades, os inquiridos por questionário aplicados apresentavam uma escala ordinal com cinco intervalos de respostas. Neste estudo verificou-se que 36% dos inquiridos estão numa faixa etária entre os 30 e os 39 anos; 30% têm menos de 30 anos; 17% estão numa faixa etária entre os 40 a 49 e entre os 50 a 59; e por fim ninguém tem 60 ou mais anos (Gráfico 2).

**Gráfico 2:** Idade (em %)



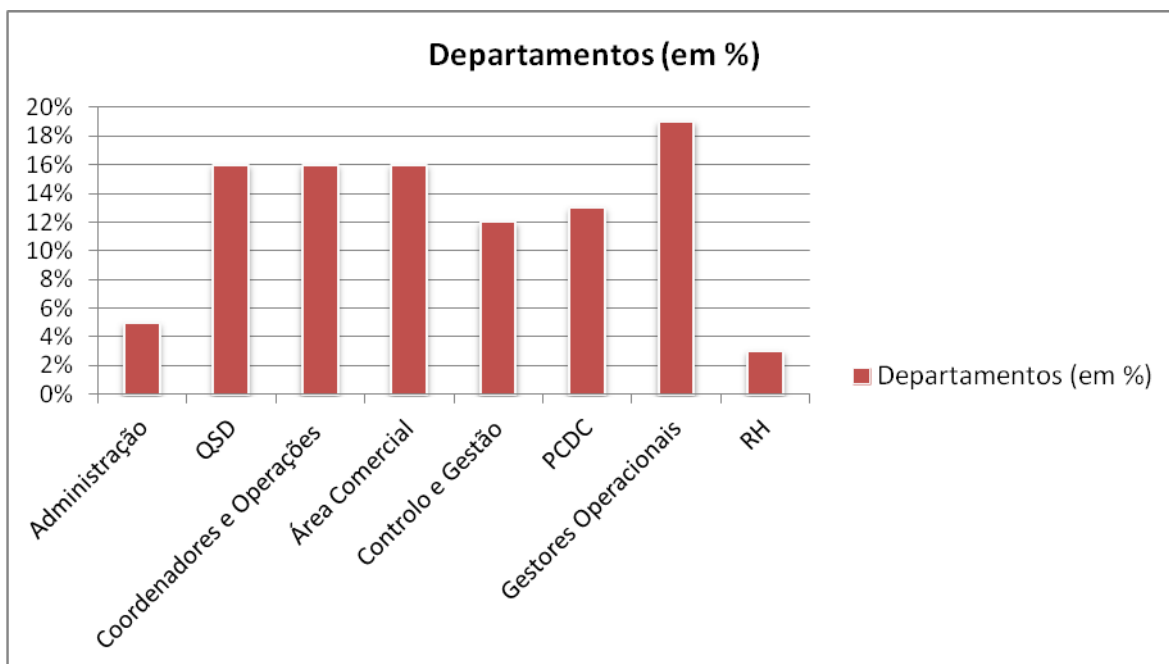
Ao analisar a amostra observa-se que 42% dos indivíduos estão no Grupo Trivalor há mais de 10 anos, ou seja, a maioria de colaboradores que compõem os escritórios estão no grupo há mais de 10 anos; 25% dos funcionários estão no grupo entre 3 a 5 anos; 21% entre 6 a 10 anos; e por fim os mais novos no grupo - menos de 1 ano e de 1 a 2 anos apresentam a mesma percentagem de 6% cada (Gráfico 3).

**Gráfico 3:** Antiguidade no Grupo Trivalor (em %)

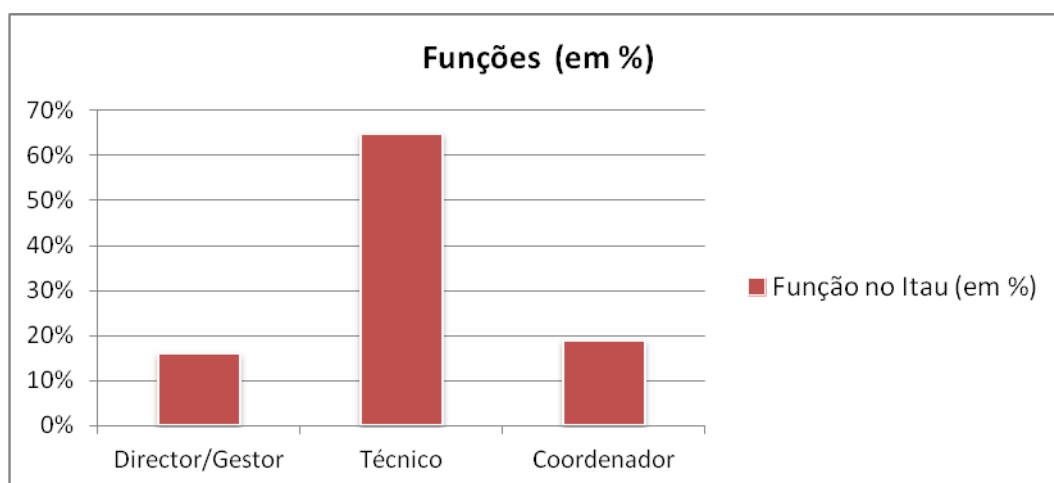


Por fim, os próximos dois gráficos, de caracterização da amostra, dizem respeito aos departamentos e as suas funções dentro do Itau. (Gráficos 4 e 5)

**Gráfico 4:** Departamentos (em %)



**Gráfico 5:** Funções (em %)



Em relação aos departamentos estes foram divididos da seguinte maneira: Administração que corresponde a 5% das respostas; QSD - Departamento de Qualidade, Segurança e Desenvolvimento que também inclui a Produtividade e a Inovação e

Desenvolvimento que corresponde a 16% das respostas; Direcção de Coordenadores e Operações 16% dos inquiridos; Direcção Comercial que corresponde também a 16% das respostas; Departamento de Controlo e Gestão que corresponde a 12% dos inquiridos; Direcção de PCDC - Planeamento e Controlo de Custos, que corresponde a 13%; os Gestores Operacionais que equivalem a 12% das respostas; e por fim os RH- Recursos Humanos que correspondem a 3% das respostas.

Em relação às funções desempenhadas, estas estão divididas em três áreas: Director/Gestor; Técnico; e Coordenador. Analisando o gráfico percebemos que a maioria dos indivíduos exercem a função de técnico, correspondendo a 65% das respostas. A função de Director/Gestor corresponde apenas a 16% e a de Coordenador corresponde a 19%.

### 3.2 Análise e discussão dos dados estatísticos

Como foi referido inicialmente esta análise está dividida em duas partes, sendo que a primeira mostra-nos a caracterização da amostra e a segunda expõe a análise e discussão dos dados obtidos tendo em conta os objectivos e as hipóteses formuladas para este estudo de caso.

Para iniciar esta análise é importante lembrar que estamos a analisar dois grandes temas : endomarketing e engagement. No caso do endomarketing existem dois factores em estudo que são a comunicação interna e as práticas de recursos humanos. Por sua vez cada factor em estudo foi desconstruído com o objectivo de no final sermos capazes de criar ações de endomarketing focalizadas em determinadas áreas de ação. No caso da comunicação interna foram extraídos através da análise factorial dois factores que foram intitulados como : CI1- Cultura Organizacional; CI2- Estratégia da Empresa. No caso da prática de recursos humanos foram extraídos três factores que são eles : RH1 - Recrutamento e Selecção; RH2- Formação e Desenvolvimento Pessoal; e RH3: O papel das chefias com os colaboradores. Relativamente ao engagement foram extraídos três factores que são eles: ENG1 - Desenvolvimento profissional e bom ambiente e equipa de trabalho; ENG2 - Confiança, reconhecimento e envolvimento nas decisões; e ENG3 - Conhecimento da minha função e valorização do trabalho realizado.

O objectivo desta análise foi, em primeiro lugar, perceber se estes factores são significativos para o endomarketing e para o engagement, e em segunda análise perceber se estão correlacionados entre si, concluindo assim se o endomarketing terá algum impacto no engagement dos colaboradores perante a empresa. Inicialmente será utilizada a Análise Factorial e depois será utilizada a Correlação de Pearson. (Ver Tabela 6)

### 3.2.1 Análise da Fiabilidade

Antes de iniciar a análise dos restantes valores correspondentes à análise factorial, é essencial observar o grau de fiabilidade para assim dar continuidade ao estudo. A tabela 7 diz respeito aos valores do Coeficiente de Alpha de Cronbach de cada factor em análise em que podemos observar que estes dados são viáveis estatisticamente para a continuação desta análise.

**Tabela 7:** Valores do Coeficiente de Alpha de Cronbach

<b>Categoria</b>	<b>Factores</b>	<b>Coeficiente de Alpha de Cronbach</b>
<b>Comunicação Interna</b> <sup>13</sup>	Cultura Organizacional	$\alpha = 0.89$
	Estratégia da Empresa	$\alpha = 0.793$
<b>Práticas de Recursos Humanos</b> <sup>14</sup>	Recrutamento e Selecção	$\alpha = 0.849$
	Formação e Desenvolvimento Pessoal	$\alpha = 0.848$
	O Papel das Chefias com os colaboradores	$\alpha = 0.785$
<b>Engagement</b> <sup>15</sup>	Desenvolvimento profissional e bom ambiente e equipa de trabalho	$\alpha = 0.819$
	Confiança, reconhecimento e envolvimento nas decisões	$\alpha = 0.758$
	Conhecimento da minha função e valorização do trabalho realizado	$\alpha = 0.711$

<sup>13</sup> Ver Anexo 2 - Análise Factorial Endomarketing : Comunicação interna

<sup>14</sup> Ver Anexo 3 - Análise Factorial Endomarketing : Práticas de Recursos Humanos

<sup>15</sup> Ver Anexo 4 - Análise Factorial Endomarketing : Engagement

### 3.2.2 Análise Factorial Exploratória

Como já foi referido ao longo deste documento, ao realizar-se a análise factorial explicativa foi levado em conta os valores correspondentes a : KMO e teste de Bartlett; Comunidades; Variância total explicada; Matriz de componente rotativa; Coeficiente de Alpha de Cronbach. Esta análise tem como objectivo, medir a fiabilidade dos factores e ao mesmo tempo extrair novos factores existentes para cada variável em estudo. Para a variável endomarketing realizou-se a divisão entre comunicação interna e práticas de recursos humanos, assim a análise será feita para cada um desses factores. No caso do engagement o teste será feito apenas para a variável *engagement*, não havendo nenhum tipo de divisão.

#### *Análise Factorial Exploratória Endomarketing : Comunicação interna*

O quadro seguinte indica-nos o valor de KMO e o teste de Bartlett para:

$$H_0: r = 0 \text{ vs. } H_1: r \neq 0.$$

Sendo que o KMO = 0.747, a recomendação face à Análise Factorial é executável mas média e o teste de Esfericidade de Bartlett apresenta *p-value* < 0.001, portanto rejeitamos *H<sub>0</sub>* concluindo que as variáveis estão correlacionadas significativamente. (Ver Anexo 2 )

#### **Teste de KMO e Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,747
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	444,956
	gl	55
	Sig.	,000

Em relação à matriz de componente rotativa conseguimos perceber como é que os factores estão divididos, sendo que os valores apresentados a *bold* indicam a que componente pertencem cada afirmação apresentada no questionário e o que esta irá avaliar. Neste caso a Comunicação interna está dividida em dois factores, sendo eles: CI1: Cultura Organizacional; e CI2: Estratégia da empresa. O nome atribuído a cada novo factor foi escolhido com base no conjunto de itens que cada um agrupava (Ver Matriz de Componente Rotativa) e na literatura consultada para a elaboração da revisão da literatura deste documento.

Quanto à cultura organizacional, para além de, como já foi referido, ter sido considerado o melhor nome tendo em conta os itens a que este correspondia, segundo Cerqueira (1994) as ações de endomarketing promovem práticas dos valores da própria empresa, existindo maior

produtividade e qualidade nos serviços ou produtos, eliminação de más práticas, conflitos e insatisfações, conseguindo assim criar um ambiente de trabalho propício a bons resultados empresariais. Assim podemos concluir que a cultura organizacional deverá ser um dos factores a ser levados em conta quando se analisa o tema do endomarketing.

O mesmo acontece no caso do segundo factor: estratégia da empresa, que de acordo com Bekin (1995), o endomarketing é um processo, cujo o foco é sintonizar e sincronizar, isto é, implementar e operacionalizar a estrutura de marketing da empresa, compartilhando os objectivos da organização proporcionando a melhoria na qualidade de produtos e serviços, assim com melhorando a produtividade tanto do pessoal como dos serviços. Ou seja, a estratégia da empresa deverá ser um factor a analisar neste estudo.

### Matriz de componente rotativa<sup>a</sup>

	Componente	
	CI1	CI2
A1. O ITAU transmite claramente quais os seus objectivos e metas	<b>,786</b>	,164
A2. O meu departamento funciona em função dos objectivos e metas impostas pelo ITAU.	<b>,835</b>	,144
A3. A minha chefia transmite claramente quais os objectivos e metas do ITAU.	<b>,616</b>	,399
A4. A minha função é ajustável relativamente aos objectivos e metas do ITAU.	,278	<b>,790</b>
A5. Partilho os mesmos valores e cultura do ITAU.	<b>,711</b>	,349
A6. Identifico-me com os valores e cultura do ITAU.	<b>,778</b>	,314
A7. A minha função funciona de acordo com os valores impostos pelo ITAU.	<b>,639</b>	,448
A8. Os valores e a cultura da organização orientam as funções do meu dia-a-dia.	<b>,778</b>	,153
A9. Tenho conhecimento da visão estratégica para o futuro da empresa.	,384	<b>,535</b>
A10. A administração transmite qual o rumo da empresa	,153	<b>,884</b>
A11. Conheço a atuação da organização no ambiente externo	,176	<b>,734</b>

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.<sup>a</sup>

a. Rotação convergida em 3 iterações.

## Análise Factorial Exploratória: Endomarketing - Práticas de Recursos Humanos:

O quadro seguinte indica-nos o valor de KMO e o teste de Bartlett para:

$$H_0: r = 0 \text{ vs. } H_1: r \neq 0.$$

Sendo que o KMO = 0.740, a recomendação face à Análise Factorial é executável mas média e o teste de Esfericidade de Bartlett apresenta  $p\text{-value} < 0.001$ , portanto rejeitamos  $H_0$  concluindo que as variáveis estão correlacionadas significativamente.

### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,740
Teste de esfericidade de	Aprox. Qui-quadrado	356,125
Bartlett	Gl	45
	Sig.	,000

Em relação às comunalidades e variância total explicada (Ver Anexo 3).

Em relação à matriz de componente rotativa conseguimos perceber como é que os factores estão divididos, sendo que os valores apresentados a *bold* indicam a que componente pertencem cada afirmação apresentada no questionário e o que esta vai avaliar. Neste caso práticas de Recursos Humanos estão divididas em três factores, sendo eles: RH1:Recrutamento e Selecção; RH2:Formação e Desenvolvimento Pessoal; e RH3: O papel das chefias com os colaboradores. O nome atribuído a cada novo factor foi o mesmo anteriormente utilizado, ou seja, foi escolhido com base no conjunto de itens que cada um agrupava (Ver Matriz de Componente Rotativa) e na literatura consultada para a elaboração da revisão da literatura deste documento.

Quanto ao recrutamento e selecção e o factor formação e desenvolvimento pessoal para além de, como já foi referido, ter sido considerado o melhor nome tendo em conta os itens a que este correspondia, segundo Jiménez et al. (2012), alguns factores que podem ser influenciadores do grau de satisfação dos funcionários, entre eles estão as práticas de recursos humanos e são: o recrutamento e selecção; a segurança no emprego; formação continua; o reconhecimento do funcionário; a partilha de informações entre os vários departamentos das organizações; o *empowerment*, ou seja, atribuir poder aos funcionários para tomarem decisões; e por fim, a diminuição da significância do status. De acordo com os modelos apresentados por Basal, Medelson e Sharma (2001:65) estes factores influenciam a satisfação dos funcionários na medida em que estes tornam-se mais leais à empresa, estão mais satisfeitos com o seu trabalho e ganham confiança na equipa de gestão.

Por fim, o factor o papel das chefias com os colaboradores foi escolhido com base na noção de Cunha & Rego (2005) em que o autor nos diz que existem factores que facilitam as ações

de endomarketing nas empresas e que um deles passa pela postura das chefias em relação aos seus funcionários. Sobre isto, Cunha & Rego dizem que as lideranças devem ser :

*"a liderança transformacional (liderança pelo exemplo, apoio individualizado, projeção de elevada expectativa sobre os colaboradores, articulação de uma visão para a organização, estimulação intelectual dos colaboradores), o senso de justiça, o apoio das chefias, o apoio da organização, a confiança, o reconhecimento intelectual e emocional das pessoas, a atribuição de tarefas desafiantes aos membros organizacionais"* (Cunha & Rego, 2005, p.246).

### Matriz de componente rotativa<sup>a</sup>

	Componente		
	RH1	RH2	RH3
B1. O recrutamento de novos colaboradores é adequado à organização.	<b>,772</b>	,151	,324
B2. A organização preocupa-se em contratar as pessoas correctas para as funções a desempenhar.	<b>,805</b>	,306	,175
B3. O processo de recrutamento e seleção é o mais adequado	<b>,916</b>	,061	,019
B4. A administração possui conhecimento das necessidades dos seus subordinados	,484	<b>,703</b>	-,088
B5. O ITAU aposta na formação e no desenvolvimento.	,039	<b>,826</b>	,220
B6. As chefias são uma fonte de motivação.	,590	,035	<b>,599</b>
B7. O ITAU preocupa-se em dar formação aos seus colaboradores.	,056	<b>,891</b>	,191
B8. O ITAU sabe adequar a formação às necessidades dos seus colaboradores	,272	<b>,731</b>	,370
B9. As chefias são a favor de uma gestão partilhada	,087	,192	<b>,854</b>
B10. As chefias procuram que os seus subordinados obtenham novos conhecimentos.	,185	,286	<b>,838</b>

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.<sup>a</sup>

a. Rotação convergida em 6 iterações.

## Análise Factorial Exploratória: Engagement

O quadro seguinte dá o valor de KMO e o teste de Bartlett para:

$$H_0: r = 0 \text{ vs. } H_1: r \neq 0.$$

Sendo que o KMO = 0.744, a recomendação face à Análise Factorial é executável mas média e o teste de Esfericidade de Bartlett apresenta  $p\text{-value} < 0.001$ , portanto rejeitamos  $H_0$  concluindo que as variáveis estão correlacionadas significativamente.

### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,744
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	361,226
	gl	66
	Sig.	,000

Em relação às comunalidades e variância total explicada (ver Anexo 4)

Em relação à matriz de componente rotativa conseguimos perceber como é que os factores estão divididos, sendo que os valores apresentados a *bold* indicam a que componente pertencem cada afirmação apresentada no questionário e o que esta vai avaliar. Neste caso em relação ao nível de engagement estão divididas em três factores, sendo eles: ENG1: Desenvolvimento profissional e bom ambiente e equipa de trabalho; ENG2: Confiança, reconhecimento e envolvimento nas decisões; e ENG3: Conhecimento da minha função e valorização do trabalho realizado. O nome atribuído a cada novo factor foi escolhido com base no conjunto de itens que cada um agrupava (Ver Matriz de Componente Rotativa) e na literatura consultada para a elaboração da revisão da literatura deste documento.

Quanto a estes factores a escolha do nome pode ser justificada usando o que o autor Brum (2012) diz em relação aos factores necessários a que se sinda um maior nível de engagement numa organização. Segundo Brum (2012), é essencial promover a cultura do diálogo, troca de informações, experiências e iniciativas para que se crie uma boa relação profissional, saudável e produtiva. Desta forma o "vestir a camisola" não significa que o funcionário se torne um agente passivo e desprovido de opiniões, mas que ganhe espaço para ter uma voz ativa, possibilitando a exposição de ideias, partilha de conhecimentos e fumente o diálogo, uma vez que quanto maior for a interação entre o funcionário e os assuntos relacionados com a empresa, mais notório é o seu empenho com a organização.

### Matriz de componente rotativa<sup>a</sup>

	Componente		
	ENG1	ENG2	ENG3
1. Sei o que a empresa espera do meu trabalho	,250	,309	<b>,698</b>
2. No meu local de trabalho tenho o material e o equipamento necessário para a realizar as minhas tarefas	-,100	,165	<b>,756</b>
3. No meu trabalho tenho oportunidade de fazer o que de melhor sei fazer todos os dias.	,477	-,088	<b>,756</b>
4. Nos últimos sete dias recebi elogios/reconhecimento em relação às tarefas que desempenhei	,144	<b>,744</b>	,355
5. Os meus superiores ou colegas preocupam-se comigo a nível pessoal	,464	<b>,508</b>	-,007
6. No meu trabalho tenho quem me incentive a desenvolver profissionalmente.	<b>,496</b>	,493	,312
7. No meu local de trabalho sinto que as minhas opiniões e sugestões são consideradas.	,168	<b>,745</b>	,405
8. Sinto que a minha função é importante para a missão e objectivos do ITAU.	<b>,664</b>	,071	,385
9. Os meus colegas de trabalho estão comprometidos com as suas tarefas e com o realizar um trabalho de qualidade.	<b>,728</b>	,210	,134
10. Tem bons amigos no ITAU	<b>,794</b>	,271	-,102
11. Nos últimos seis meses alguém do meu trabalho falou comigo sobre os meus progressos profissionais.	,238	<b>,762</b>	-,097
12. No último ano tenho tido oportunidade de aprender e crescer como profissional dentro do ITAU.	<b>,631</b>	,439	,324

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.<sup>a</sup>

a. Rotação convergida em 7 iterações.

### 3.2.3 Novas Hipótese de Investigação

Após a extração de novos factores referentes ao endomarketing e ao engagement, ou seja, depois da desconstrução dos factores inicialmente observados, seguiu-se à elaboração de novas hipóteses de investigação. (ver Tabela 8)

**Tabela 8:** *Novas hipóteses de investigação evidenciadas na literatura*

<b>Novas Hipóteses de Investigação evidenciadas na Literatura</b>
<b>H1:</b> O Endomarketing produz impacto estatisticamente significativo no Engagement dos colaboradores.
<b>H2:</b> A Comunicação Interna produz impacto estatisticamente significativo no Engagement dos colaboradores.
<b>H2 a)</b> A Cultura Empresarial produz impacto estatisticamente significativo no Engagement dos colaboradores.
Segundo Cerqueira (1994) as ações de endomarketing promovem práticas dos valores da própria empresa, existindo maior produtividade e qualidade nos serviços ou produtos, eliminação de más práticas, conflitos e insatisfações, conseguindo assim criar um ambiente de trabalho propício a bons resultados empresariais. Assim podemos concluir que a cultura organizacional deverá ser um dos factores a ser levados em conta quando se analisa o tema do endomarketing.
<b>H2 b)</b> A Estratégia da Empresa produz impacto estatisticamente significativo no Engagement dos colaboradores.
De acordo com Bekin (1995), o endomarketing é um processo, cujo o foco é sintonizar e sincronizar, isto é, implementar e operacionalizar a estrutura de marketing da empresa, compartilhando os objectivos da organização proporcionando a melhoria na qualidade de produtos e serviços, assim com melhorando a produtividade tanto do pessoal como dos serviços. Ou seja, a estratégia da empresa deverá ser um factor a analisar neste estudo.
<b>H3:</b> As Práticas de Recursos Humanos produzem impactos estatisticamente significativos no Engagement dos colaboradores.
<b>H3 a)</b> O Recrutamento e Selecção produz impacto estatisticamente significativo no Engagement dos colaboradores
Segundo Jiménez et al. (2012), alguns factores que podem ser influenciadores do grau de satisfação dos funcionários, entre eles estão as práticas de recursos humanos e são: o recrutamento e selecção; (...). De acordo com os modelos apresentados por Basal, Medelson e Sharma (2001:65) estes factores influenciam a satisfação dos funcionários na medida em que estes tornam-se mais leais à empresa, estão mais satisfeitos com o seu trabalho e ganham confiança na equipa de gestão.
<b>H3 b)</b> A Formação e Desenvolvimento Pessoal produz impacto estatisticamente significativo no Engagement dos colaboradores

Segundo Jiménez et al. (2012), alguns factores que podem ser influenciadores do grau de satisfação dos funcionários, entre eles estão as práticas de recursos humanos e são: o recrutamento e selecção; a segurança no emprego; formação continua; (...). De acordo com os modelos apresentados por Basal, Medelson e Sharma (2001:65) estes factores influenciam a satisfação dos funcionários na medida em que estes tornam-se mais leais à empresa, estão mais satisfeitos com o seu trabalho e ganham confiança na equipa de gestão.

**H3 c)** O papel das chefias com os colaboradores produz impacto estatisticamente significativo no Engagement dos colaboradores

Com base na noção de Cunha & Rego (2005) em que o autor nos diz que existem factores que facilitam as ações de endomarketing nas empresas e que um deles passa pela postura das chefias em relação aos seus funcionários. Sobre isto, Cunha & Rego dizem que as lideranças devem ser : "*a liderança transformacional (liderança pelo exemplo, apoio individualizado, projeção de elevada expectativa sobre os colaboradores, articulação de uma visão para a organização, estimulação intelectual dos colaboradores), o senso de justiça, o apoio das chefias, o apoio da organização, a confiança, o reconhecimento intelectual e emocional das pessoas, a atribuição de tarefas desafiantes aos membros organizacionais*" (Cunha & Rego, 2005, p.246).

### 3.2.4 Correlações de Pearson

Para testar as hipóteses deste estudo recorreu-se ao uso da medida estatística: Correlações de Pearson. Esta verificação, da existência ou não de correlação entre os vários factores visa, como já foi mencionado, testar as hipóteses em estudo e por sua vez responder à questão à qual este se propõe responder: Qual o impacto do endomarketing no engagement de um colaborador perante a empresa?

Como já foi devidamente explicado, este estudo está dividido entre dois grandes conceitos: endomarketing e engagement, sendo que o objectivo principal é perceber se estes estão relacionados entre si. Para tal recorreu-se à análise factorial exploratória para extrair os factores correspondentes a cada variável, sendo que para o endomarketing existem duas variáveis : comunicação interna e práticas de recursos humanos. Para cada variável foram extraídos os factores correspondentes e o mesmo aconteceu relativamente ao engagement. Este subcapítulo tem o objectivo de expor os resultados obtidos, através do software estatístico SPSS, das correlações entre os vários factores.

Sendo as hipóteses:

$$H_0: r = 0$$

$$H_1: r \neq 0 \quad \alpha = 0.05$$

Se  $p\text{-value} > \alpha = 0.05$ , não se rejeita  $H_0$ , pelo que as variáveis não estão correlacionadas.

Se  $p\text{-value} < \alpha = 0.05$ , rejeita-se  $H_0$ , logo as variáveis estão correlacionadas.

Iniciando a análise com a primeira variável do endomarketing - comunicação interna (Ver Anexo 5).

Em relação à Cultura Empresarial, todos os factores relacionados com o engagement estão correlacionados. Isto é, rejeitou-se  $H_0$  em todas as hipóteses. Correlacionando a cultura empresarial com o desenvolvimento profissional e bom ambiente e equipa de trabalho obtemos um  $r = 0.698$ , ou seja, existe uma forte correlação entre estes dois factores. O mesmo verifica-se com a confiança, reconhecimento e envolvimento nas decisões e com o conhecimento da função e valorização do trabalho realizado pelo funcionário. Rejeita-se  $H_0$ , uma vez que o valor de  $r$  corresponde a  $r = 0.606$  e  $r = 0.503$ , respectivamente, com  $p\text{-value} < \alpha = 0.05$ , o que corresponde a correlações fortes entre os diferentes factores. (ver Tabela 9)

**Tabela 9:** Correlações entre Cultura Empresarial e factores de Engagement

<b>Correlação</b>	<b>p-value</b>	<b>r</b>	<b>Classificação da correlação</b>
Cultura empresarial VS Desenvolvimento profissional e bom ambiente e equipa de trabalho.	$p\text{-value} = 0.001$	0.698	<b>Forte</b>
Cultura empresarial VS Confiança, reconhecimento e envolvimento nas decisões.	$p\text{-value} = 0.001$	0.606	<b>Forte</b>
Cultura empresarial VS Conhecimento da minha função e valorização do trabalho realizado.	$p\text{-value} = 0.001$	0.503	<b>Forte</b>

Em relação à Estratégia da empresa, todos os factores relacionados com o engagement estão correlacionados. Isto é, rejeitou-se  $H_0$  em todas as hipóteses. Ao correlacionar o factor - estratégia da empresa, com os factores - desenvolvimento profissional, bom ambiente e equipa de trabalho; confiança, reconhecimento e envolvimento nas decisões; e conhecimento da minha função e valorização do trabalho realizado percebemos que em todas as hipóteses rejeita-se  $H_0$ , uma vez que o valor de  $r \neq 0$ , sendo  $r = 0.567$ ;  $r = 0.500$ ; e  $r = 0.402$ , respectivamente, e com  $p\text{-value} < \alpha = 0.05$ . Assim, as duas primeiras sejam consideradas correlações fortes e a última, estratégia da empresa com o conhecimento da função e valorização do trabalho realizado estarem relacionados de forma moderada. ( ver tabela 10)

**Tabela 10:** Correlações entre Estratégia da Empresa e factores de Engagement

<b>Correlação</b>	<b>p-value</b>	<b>r</b>	<b>Classificação da correlação</b>
Estratégia da empresa VS Desenvolvimento profissional e bom ambiente e equipa de trabalho	$p\text{-value} = 0.001$	0.567	<b>Forte</b>
Estratégia da empresa VS Confiança, reconhecimento e envolvimento nas decisões.	$p\text{-value} = 0.001$	0.500	<b>Forte</b>
Estratégia da empresa VS Conhecimento da minha função e valorização do trabalho realizado.	$p\text{-value} = 0.001$	0.402	<b>Moderada</b>

Olhando agora para a análise da segunda variável do endomarketing - Práticas de Recursos Humanos (ver Anexo 5 ):

Em relação ao Recrutamento e Selecção, apenas o factor correspondente ao desenvolvimento profissional e bom ambiente e equipa de trabalho apresenta correlação. Isto é, neste caso rejeitou-se  $H_0$ , uma vez que  $r \neq 0$  e  $p\text{-value} < \alpha = 0.05$  . No entanto para o factor: confiança, reconhecimento e envolvimento nas decisões; e para o factor: conhecimento da função e

valorização do trabalho realizado não se rejeita  $H_0$ ,  $p\text{-value} > \alpha = 0.05$ , não se rejeita  $H_0$ , pelo que as variáveis não estão correlacionadas. (ver Tabela 11)

**Tabela 11:** *Correlações entre Recrutamento e Selecção e factores de Engagement*

Correlação	p-value	r	Classificação da correlação
Recrutamento e Selecção VS Desenvolvimento Profissional e bom ambiente e equipa de trabalho.	$p\text{-value} = 0.001$	0.455	<b>Moderada</b>
Recrutamento e Selecção VS Confiança, reconhecimento e envolvimento nas decisões.	$p\text{-value} = 0.017$	0.303	<b>Não existe correlação</b>
Recrutamento e Selecção VS Conhecimento da minha função e valorização do trabalho realizado.	$p\text{-value} = 0.305$	0.132	<b>Não existe correlação</b>

Quanto ao factor Formação e Desenvolvimento Pessoal, apenas o factor de engagement correspondente a confiança, reconhecimento e envolvimento nas decisões não apresenta correlação, quer dizer, não se rejeita  $H_0$ , pelo que não existe correlação entre os factores. Relativamente aos factores desenvolvimento profissional e bom ambiente e equipa de trabalho e conhecimento da minha função e valorização do trabalho realizado, estes apresentam correlações classificadas como fortes. No primeiro caso  $r = 0.606$  e  $p\text{-value} < \alpha = 0.005$ , logo rejeita-se  $H_0$ . No caso do terceiro factor  $r = 0.566$  com  $p\text{-value} < \alpha = 0.005$ , logo também aqui rejeita-se  $H_0$  ( ver Tabela 12).

**Tabela 12:** *Correlações entre Formação e Desenvolvimento Pessoal e factores de Engagement*

Correlação	p-value	r	Classificação da correlação
Formação e Desenvolvimento Pessoal VS Desenvolvimento profissional e bom ambiente e equipa de trabalho.	$p\text{-value} = 0.001$	0.606	<b>Forte</b>
Formação e Desenvolvimento Pessoal VS Confiança, reconhecimento e envolvimento nas decisões.	$p\text{-value} = 0.006$	0.346	<b>Não existe correlação</b>
Formação e Desenvolvimento Pessoal VS Conhecimento da minha função e valorização do trabalho realizado.	$p\text{-value} = 0.001$	0.566	<b>Forte</b>

Por fim, relativamente ao Papel das Chefias com os colaboradores, todos os factores referentes ao engagement estão correlacionados, apresentando no entanto graus de correlação diferentes.

Quanto à correlação entre este factor e o desenvolvimento profissional e o bom ambiente e equipa de trabalho,  $r = 0.652$  com  $p\text{-value} < \alpha = 0.005$ , logo rejeita-se  $H_0$  e corresponde a uma correlação do tipo forte. Quanto ao factor relativo à confiança, reconhecimento e envolvimento nas decisões,  $r = 0.416$  com  $p\text{-value} < \alpha = 0.005$ , logo rejeita-se  $H_0$ , o que indica a existência de correlação de tipo moderada e por fim, o factor relativo ao conhecimento da função e valorização do trabalho realizado,  $r = 0.489$  com  $p\text{-value} < \alpha = 0.005$ , logo rejeita-se  $H_0$ , pelo que podemos dizer que existe uma correlação também esta de tipo moderada (ver Tabela 13).

**Tabela 13:** Correlações entre o Papel das chefias com os colaboradores e factores de Engagement

Correlação	p-value	r	Classificação da correlação
Papel das chefias com os colaboradores VS Desenvolvimento profissional e bom ambiente e equipa de trabalho	$p\text{-value} = 0.001$	0.652	<b>Forte</b>
Papel das chefias com os colaboradores VS Confiança, reconhecimento e envolvimento nas decisões.	$p\text{-value} = 0.001$	0.416	<b>Moderada</b>
Papel das chefias com os colaboradores VS Conhecimento da minha função e valorização do trabalho realizado.	$p\text{-value} = 0.001$	0.489	<b>Moderada</b>

## CAPÍTULO IV: CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

### 4.1 Conclusões

Os resultados obtidos confirma-nos que, como já tinha sido observado na literatura, o endomarketing provoca impacto no engagement dos colaboradores, neste caso do Itau, na medida em que os factores correspondentes ao endomarketing apresentam na sua maioria correlações com os factores de engagement.

Em relação à comunicação interna, o factor cultura empresarial apresenta correlações fortes com todos os factores de engagement, isto é, com o desenvolvimento profissional e bom ambiente e equipa de trabalho; com a confiança, reconhecimento e envolvimento nas decisões; e por último com o conhecimento da minha função e valorização do trabalho realizado. No caso do factor de endomarketing: estratégia da empresa, também este apresenta correlações com os três factores de engagement, mas neste caso apenas duas destas são consideradas correlações fortes. No caso dos factores de engagement: desenvolvimento profissional e bom ambiente e equipa de trabalho; e confiança, reconhecimento e envolvimento nas decisões as correlações apresentadas são do tipo fortes mas no caso do factor: conhecimento da minha função e valorização do trabalho realizado a correlação é do tipo moderado. Posto isto podemos dizer que a comunicação interna tem um papel fundamental naquilo que corresponde ao nível de engagement dos colaboradores, conseguindo assim verificar-se as hipóteses correspondentes a H1; H2; H2a); e H2b).

Quanto às práticas de recursos humanos, também estas apresentam correlações com os factores de engagement, no entanto não apresentam resultados tão significativos com os relativos à comunicação interna. Em relação ao factor recrutamento e selecção apenas existe correlação com um factor relativo ao engagement : desenvolvimento profissional e bom ambiente e equipa de trabalho, sendo esta uma correlação moderada. Para o factor formação e desenvolvimento pessoal existem apenas duas correlações com os factores de engagement, neste caso de tipo forte. E por último o factor papel das chefias com os colaboradores que mantêm correlações com os factores de engagement sendo que apenas o factor desenvolvimento profissional e bom ambiente e equipa de trabalho apresenta uma correlação forte e as restantes moderadas. Posto isto podemos dizer que no geral a hipótese H3 foi verificada, no entanto a H3a) apresenta apenas uma correlação, podendo assumir que não produz impacto no engagement. Em relação às hipóteses H3b) e H3c) as hipóteses verificam-se.

Finalizando podemos admitir que, para o caso dos trabalhadores do Itau, o endomarketing produz impacto no nível de engagement dos colaboradores perante a empresa, no entanto existem factores mais significantes estatisticamente do que outros. No que diz respeito à comunicação

interna podemos afirmar que, perante os resultados obtidos, este é um factor decisivo para um bom resultado nas ações de endomarketing e por sua vez aumento do nível de engagement dos colaboradores. Segundo Bekin (2002), "não há organizações sem comunicação interna, muito menos endomarketing", uma vez que as hipóteses referentes à comunicação interna foram verificadas podemos concluir que sem comunicação interna não há organizações, nem endomarketing e os níveis de engagement serão por consequência muito baixos ou mesmo nulos. Por outro lado, em relação às práticas de recursos humanos, verifica-se a existência de factores mais significativos que outros. No caso deste estudo, para os colaboradores do Itau o papel das chefias com os colaboradores é o factor mais significativo para o nível de engagement dos colaboradores, este facto também está presente na literatura quando os autores Cunha e Rego (2005), indicam que o tipo de liderança praticado no seio das empresa condiciona em grande parte o envolvimento dos colaboradores com a empresa. De acordo com Cunha e Rego (2005) existem vários factores importantes que dizem respeito ao papel das chefias com os colaboradores:

*"a liderança transformacional (liderança pelo exemplo, apoio individualizado, projeção de elevada expectativa sobre os colaboradores, articulação de uma visão para a organização, estimulação intelectual dos colaboradores), o senso de justiça, o apoio das chefias, o apoio da organização, a confiança, o reconhecimento intelectual e emocional das pessoas, a atribuição de tarefas desafiantes aos membros organizacionais"* (Cunha & Rego, 2005, p.246).

Para concluir podemos afirmar que a nossa pergunta de partida obteve uma resposta positiva, ou seja a nossa hipótese em estudo foi verificada positivamente, existindo impacto do endomarketing no engagement dos colaboradores perante a empresa em estudo. De acordo com Carvalho (2009) os graus de empenho e espírito da equipa dos funcionários, são indicadores preciosos sobre como a organização pode evoluir, através de um verdadeiro trabalho de equipa. Podemos assim recomendar a aposta em ações de endomarketing para melhorar o nível de engagement dos colaboradores do Itau e assim conseguir alcançar melhores resultados no mercado.

## 4.2 Limitações

Como todos os estudos, este também apresentou as suas limitações. No decorrer deste trabalho deparei-me com três principais limitações. Em primeiro lugar a escolha deste tema à partida apresenta logo uma das principais limitações. O tema do endomarketing ainda é um tema ainda um pouco recente no mundo empresarial, deixando apenas alguns teóricos levantar questões e testando hipóteses sobre o mesmo. A procura de casos de estudo sobre o tema não foi muito fácil, dificultando a forma como esta análise decorreu.

A minha amostra também é considerada uma das minhas limitações, uma vez que, apesar de o público alvo ser o pretendido, não corresponde a um grande número de indivíduos. Julgo que uma amostra com uma dimensão superior tornava o estudo mais representativo, podendo surgir alterações nos resultados finais.

Por fim, senti que ao ter entregue os inquéritos por questionário em mão pode ter condicionado as respostas obtidas, sendo que, caso repetisse este processo iria distribuir o inquérito em suporte informático

### 4.3 Recomendações e Sugestões para Futuras Investigações

Sendo este estudo um estudo de caso, os dados recolhidos e analisados são apenas significativos para a empresa em questão, no entanto em jeito de propostas futuras deixo duas notas.

Em primeiro lugar, uma proposta ao nível académico, julgo que seria interessante a replicação de todo este processo em várias empresas e perceber se existem correlações. Ou seja, se existe um padrão entre o comportamento dos colaboradores em relação aos temas de endomarketing e engagement.

Em segundo e último lugar, deixo uma proposta ao nível da gestão, ou seja, direccionada aos órgãos de gestão do Itau a repensarem a forma como estão a desenvolver o endomarketing na empresa, olhando para estes dados e desenvolver acções focalizadas, testando novamente se houve melhoramentos ao nível do engagement e se as necessidades ao nível do endomarketing sentidas anteriormente se mantêm. Neste caso os resultados deste estudo dizem-nos que a comunicação interna e o papel das chefias perante os colaboradores são os factores que apresentam maior peso no nível de engagement dos colaboradores, sendo que estes serão os factores que deverão ser potencializados ao máximo através de acções de endomarketing.

## Bibliografia

Aaker, D. A. (1988). *Strategic marketing management* (2ª ed.). New York: Joh Wiley and Sons, Inc.

Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2002). *Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management*. Routledge.

Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221-1241.

Allen, N.J. & Meyer, J.P. (2000) *Construct Validation in Organizational Behavior Research: The Case of Organizational Commitment*, Press.

de Administração, C., & de Almeida (2013) e M. P. Endomarketing : Sistematização da Comunicação Interna em uma empresa de Siderurgia de Pará Minas - MG

Amaro, A., Macedo, L., & Povia, A. (2004). Metodologias de Investigação em Educação: A arte de fazer questionários. *Faculdade de Ciências da Universidade do Porto*, 2005.

Babbie, E. (1992). "The practice of social research". Wadsworth Inc. Belmont, USA.

Bansal, H. S., Mendelson, M. B., & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of quality management*, 6(1), 61-76.

Baker, W. e Sinkula, J. (2005). "Environmental marketing strategy and firm performance: effect on new product performance and market share". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, pp. 461-475.

Becker, T.E. e Billings, R.S. (1993), *Profiles in Commitment: An Empirical Test*, *Journal of Organizational Behaviour*, pp.177-180.

Bekin, S. F. (1995) *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo, Makron Books, pp.17 - 40

Bekin, S. F. (2002) Endomarketing: Um estudo de caso da comunicação interna de objectivos empresariais dirigida aos gerentes de agências de uma instituição financeira. Tese de Mestrado, Centro Universitário Álvares Penteadado da Fundação Escola de Comercio Álvares Penteadado.

Berry, L.L. y Parasuraman, A. (1992): "Competing starts from within marketing Management", vol 1, num 1, p 24-34.

Berry, L & Parasuraman (1995) A services de marketing: competindo através da qualidade. São Paulo, Maltese Norma.

Bobadilla Yzaguirre, M., Callata Nosiglia, C., & Caro Rojas, A. (2015). Engagement laboral y cultura organizacional: el rol de la orientación cultural en una empresa global.

- Bohnenberger, M.C. (2001) *O Marketing Interno como instrumento para elevar o comprometimento organizacional*, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Dissertação de Mestrado, Rio de Janeiro.
- Borges, A. P., da Glória Ribeiro, M., & Rodrigues, P. (2013). A Triple Vision of the Effectiveness of Internal Marketing. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 1(1).
- Brum, A. M. (1998). *Endomarketing: como estratégia de gestão: encante seu cliente interno*. L & PM.
- Brum, A. M. (2000) *Um olhar sobre o Marketing Interno*. 3ªed. Porto Alegre, L&PM, pp. 41-80
- Brum, A. M. (2003) *Respirando endomarketing*. 2ªed. Porto Alegre, L&PM, pp.70 - 129
- Brum, A. M. (2005) *Endomarketing como Estratégia de Gestão: Encante seu Cliente Interno*, Porto Alegre, L&PM, pp. 30 - 50
- Brum, A. M. (2012) *Sorria, você trabalha aqui!: 500 insights para endomarketing*. São Paulo, Integrante Editora, pp. 05 – 20
- Camara, P.B., Guerra, P. B. et al Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator*. Lisboa, Dom Quixote.
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208.
- Caruana, A y Calleya, P. (1998): “The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers”. *Internacional Journal of Bank*
- Carvalho, M. S. (2009). *Gestão e marketing: para devolver as organizações ao homem* (1ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Cerqueira, W. (1994) *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1a ed. pp. 15 – 51
- Cobra, M., Ribeiro, A. (2000) *Marketing: magia e sedução*, São Paulo, Cobra.
- Collins, J. C.; Porras, J. I. (1996) *Building your company's vision*. Harvard Business Review, [S.l.], p. 65-77.
- Cunha, M. & Rego, A., (2005). *Liderar. Os sete trabalhos do executivo*. Lisboa, Publicações Dom Quixote, pp. 240 -250
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., & Cardoso, C.C. (2007) *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa, 6ª ed. RH, pp. 224 - 229

- da Veiga Feitosa, Á. M., dos Santos, D. M. L., & de Almeida, Y. T. M. (2016). O Endomarketing Como Estratégia De Gestão E Crescimento Organizacional. *RACE-Revista da Administração*, 1(1).
- Dawes, J. (1999). "The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: Further empirical evidence". *Marketing bulletin*, Vol. 10, pp. 65-75.
- Deshpandé, R., Farley J. e Webster, F. (1993). "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis". *Journal of Marketing*, Vol. 57, N.º 1, pp. 23-27.
- Ferreira, J.M.C, Neves, J & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicologia das Organizações*. Amadora, MC Graw Hill, pp. 289 – 305
- Freire, A. (1998) *Estratégia - Sucesso em Portugal*, 9ª ed., Lisboa, Editora Verbo.
- Forbringer, L. R., & Solutions, O. E. (2002). Overview of the Gallup Organization's Q-12 survey. *OE Solutions*.
- Fortin, M. (2003). *O Processo de Investigação. Lusociência*. Portugal.
- Gama, A. (2009). O Estudo de Caso Como Metodologia da Investigação em Marketing e Gestão. *Revista portuguesa de marketing* 13, pp. 71-83
- Garver, M. S.; Mentzer, J. T. (1999). "Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity". *Journal of Business Logistics*, Vol. 20, N.º 1, pp. 33-57.
- Gauthier B. (2003). *Investigação social: da problemática à colheita dos dados*. Loures: Lusociência.
- Given, Lisa M. (2008). *The Sage encyclopedia of qualitative research methods*. Los Angeles, Calif.: Sage Publications. ISBN 1-4129-4163-6.
- Grönroos, C. (1990): "Relationship approach to marketing in services contexts: the marketing and organizational behavior interface". *Journal of Business research* vol 20, num 1, p 3-11.
- Grönroos,C. (1995) *Marketing: Gerenciamento e serviços: A competição por serviços na hora da verdade*, Rio de Janeiro, Campus.p.377
- Hales, C. (1994): "Internal marketing as an approach to human resource Management: a new perspective or a metaphor too far?" *Human resource*
- Handy, C. B. (1996). *Beyond Certainty: The changing worlds of organizations*. *Harvard Business School Press*, Boston, MA
- Hardcover. Flipo, J.P. (1986): "Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies". *European Journal of marketing*, vol 20, num. 8, p 5-15. *Marketing*, vol16, núm 3, p.108-116.

- Hart, S. e Diamantopoulos, A. (1993). "Marketing research activity and company performance: evidence from manufacturing industry". *European Journal of Marketing*, Vol. 27, pp.54-72.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*, 2, 205-224.
- Herrenkohl, R.C.; Judson, G.T. & Heffner, J.A. (1999) *Defining and measuring employee empowerment*, *Journal of Applied Behavioral Science*, v.35, n.3, p.373 -389.
- Hestkett, J.L. (1987) *Lessons in the service sector*, *Harvard Business Review*, p.p.118-126.
- Hill, M. e Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Sílabo.
- Hofstede, G. (1991). *Cultura e Organizações*. Edições Sílabo. Lisboa, Portugal.
- Huselid, M. A. & Day, N.E. (1991), *Organizational Commitment, Job Involvement, and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis*, *Journal of Applied Psychology*, pp. 391.
- Iffaldano, M.T. & Muchinsky, P.M. (1985) *Job satisfaction and job performance : A meta analysis*, *Psychological Bulletin*, p.p. 90,250-270
- Inkotte, A.L.(2000) *Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico*. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Jaworski, B. e Kohli, A. (1993). "Market orientation: antecedents and consequences". *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 53-70.
- Jiménez, P., Florencio, B., Dutschke, G., & Del Junco, J. (2012). *El 92 Endomarketing en la Estrategia de Comunicación en La Empresa*. In the proceedings of the 11th International Marketing Trends. Università Ca' Foscari, Venezia. 2012.
- Kotler, P. e Andreasen, A.R. (1987). *Strategic marketing for nonprofit organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P. (1998) *Administração de marketing*, 2ª ed., São Paulo, Atlas
- Kotler, P. (2000). *Marketing para o século xxi: como criar, conquistar e dominar mercados*. Lisboa: Editorial Presença.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing*.

- Lincoln, J.R. e Kalleberg, A.L. (1990), *Culture, Control and Commitment*, Cambridge University Press, Cambridge
- Lings, I. N., & Brooks, R. F. (1998). Implementing and measuring the effectiveness of internal marketing. *Journal of Marketing Management*, 14(4), 325-351.
- Loverlock, C. (2001) *Serviços: marketing e gestão*, São Paulo, Saraiva
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Malhotra, N. (1999). *Marketing Research: An Applied Orientation* (3ª ed., International Edition). London: Prentice Hall.
- Maroco, J. (2003). *Análise Estatística - com utilização do SPSS*. Edições Sílabo
- Maroco, J. (2010). *Análise Estatística - com utilização do SPSS*. (3ª edição) Edições Sílabo
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1994). The learning organization: An integrative vision for HRD. *Human Resource Development Quarterly*, 5(4), 353-360.
- Martins, M. C. F. (1984) *Satisfação no trabalho: elaboração de instrumento e variáveis que afetam a satisfação*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília - Instituto de Psicologia.
- Matos, G.G. (2009) *Comunicação Empresarial sem Complicação*. 2ª ed. São Paulo, Manole, pp. 90-120
- Maylett, T., & Nielsen, J. (2012). There is no cookie-cutter approach to engagement. *T+ D*, 66(4), 54-59.
- Medeiros, C.A.F & Enders, W. T. (1998) *Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e All, 1991)*. Revista de Administração Contemporânea (SciELO).
- Meyer, J. P., Bobocel, D. R., & Allen, N. J. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre-and post-entry influences. *Journal of Management*, 17(4), 717-733
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.
- Morrow, P.C. (1993) *Concept Redundancy in Organizational Research: The case of Work Commitment*, Academy of Management Review, pp. 486- 500.
- Mowday, R. T., Streets, R.M., Poter, L.W. (1979) *The measurement of organizational commitment*, Journal of Vocational Behavior, p. 224

- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of marketing*, 20-35.
- Nickels, W.G. e Wood, M. B.(1999) *Marketing: relacionamento, qualidade, valor*. Rio de Janeiro, LTC.
- Pitt-Catsouphes, M., & Matz-Costa, C. (2008). The multi-generational workforce: Workplace flexibility and engagement. *Community, work and Family*, 11(2), 215-229.
- Porter, L.W. Steers, R.M., Mowday, R.T.(1974) *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*. *Journal of Applied Psychology*, pp. 604.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Selltiz, C., Wrightsmann, L. e Cook, S. (1976). *Research method in social relation*. New York: Holt, Rinehart and Ewiston.
- Selltiz, C.;; Wrightsmann, L. e Cook, S. (1976). “*Research Method in Social Relation*”. Holt, Rinehart & Ewiston. New York, USA.
- Senge, P. M. (1990) *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday, 423
- Slater, S., Narver, J. (2000). “Positive effect of a market orientation on business profitability: a balanced replication”. *Journal of Business Research*, Vol. 48, pp.69–73.
- Soyars, M., & Brusino, J. (2009). Essentials of engagement. 63(3), 62-65.
- Sudman, S., & Bradburn, N. M. (1983). Asking questions: a practical guide to questionnaire design.
- Tansuhaj, P., Randall, D., & McCullough, J. (1988). A services marketing management model: integrating internal and external marketing functions. *Journal of Services Marketing*, 2(1), 31-38.
- Travesso, C. B., Santos, J. F. C. D. S., & Gulis, R. M. (2013). Proposta de implantação de um plano de endomarketing para uma prestadora de serviços.
- Venkatraman, N. e Ramanujam, V. (1986). *Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches*. *Academy of Management Review*, Vol. 11, N.º 4, pp. 801-814.
- Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study method in evaluation research. *Evaluation practice*, 15(3), 283-290.

Whan, C. (2011). *Leveraging GARP to Ensure Employee Engagement – Information Management Journal*; Nov/Dec 2011, Vol. 45, No 6, pp. 32-35. Association of Records Managers & Administrators

Xanthopoulou, D.; Demerouti, E.; Schaufeli, W. (2009). *Work Engagement and Financial Returns: A Diary Study on the Role of Job and Personal Resources – Journal of Occupational & Organizational Psychology*; Mar 2009, Vol. 82, No 1, pp. 183-200. The British Psychological Society

#### **Sites visitados:**

<http://www.trivalor.pt/o-grupo> - [Consultado dia 5 de Dezembro de 2016]

<http://www.trivalor.pt/o-grupo/historia> - [Consultado dia 5 de Dezembro de 2016]

<http://www.trivalor.pt/o-grupo/valores-e-missao> - [Consultado dia 9 de Janeiro de 2017]

<http://www.trivalor.pt/areas-de-actuacao> - [Consultado dia 9 de Janeiro de 2017]

<http://www.itau.pt/itau/historia> - [Consultado dia 10 de Janeiro de 2017]

<http://www.itau.pt/itau/missao-e-valores> - [Consultado dia 10 de Janeiro de 2017]

<http://www.itau.pt/itau/politica> - [Consultado dia 10 de Janeiro de 2017]

<http://www.certif.pt/haccp.asp> - [Consultado dia 2 de Março de 2017]

#### **Documentos Internos:**

Manual de Gestão;

Manual de Descrição de Funções;

Manual de Acolhimento;

Manual de Procedimentos de Gestão de Recursos Humanos;

Procedimento de Produção e Fornecimento de Refeições;

Procedimento do Processo Comercial;

Projecto: "Win the Future - Evolving with People".

**Anexos:**

**Anexo 1 a):** Inquérito para avaliar a existência de um modelo de Endomarketing no ITAU

Laureate Internacional Universities : IADE - Creative University



Mestrado em Marketing

Relatório de Estágio - Dissertação de Mestrado

Inquérito para avaliar a existência de um modelo de Endomarketing no ITAU

**Tema Tese:** *Qual o impacto do Endomarketing no Engagement dos colaboradores perante a empresa?*

Departamento: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

Anos no Grupo Trivalor:

Menos de 1 ano	1 - 2 anos	3 - 5 anos	6 - 10 anos	Mais de 10 anos

Idade:

Menos de 30	30 - 39	40 - 49	50 - 59	60 ou mais

Género:

F	M

Por favor peço que responda a todas as afirmações com a maior seriedade possível. Este inquérito é feito no âmbito da dissertação de uma tese de mestrado em Marketing e o dados recolhidos serão utilizados para estudo de caso e formulação de plano estratégico de Endomarketing.

1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente

A. Comunicação Interna

**1.** O ITAU transmite claramente quais os seus objetivos e metas.

1	2	3	4	5

**2. O meu departamento funciona em função dos objetivos e metas impostas pelo ITAU.**

1	2	3	4	5

**3. A minha chefia transmite claramente quais os objetivos e metas do ITAU.**

1	2	3	4	5

**4. A minha função é ajustável relativamente aos objetivos e metas do ITAU.**

1	2	3	4	5

**5. Partilho os mesmos valores e cultura do ITAU.**

1	2	3	4	5

**6. Identifico-me com os valores e cultura do ITAU.**

1	2	3	4	5

**7. A minha função funciona de acordo com os valores impostos pelo ITAU.**

1	2	3	4	5

**8.** Os valores e a cultura da organização orientam as funções do meu dia-a-dia.

1	2	3	4	5

**9.** Tenho conhecimento da visão estratégica para o futuro da empresa.

1	2	3	4	5

**10.** A administração transmite qual o rumo da empresa.

1	2	3	4	5

**11.** Conheço a atuação da organização no ambiente externo.

1	2	3	4	5

## B. Práticas de Recursos Humanos

**1.** O recrutamento de novos colaboradores é adequado à organização.

1	2	3	4	5

**2.** A organização preocupa-se em contratar as pessoas corretas para as funções a desempenhar.

1	2	3	4	5

**3.** O processo de recrutamento e seleção é o mais adequado.

1	2	3	4	5

**4. A administração possui conhecimento das necessidades dos seus subordinados.**

1	2	3	4	5

**5. O ITAU aposta na formação e no desenvolvimento.**

1	2	3	4	5

**6. As chefias são uma fonte de motivação.**

1	2	3	4	5

**7. O ITAU preocupa-se em dar formação aos seus colaboradores.**

1	2	3	4	5

**8. O ITAU sabe adequar a formação às necessidades dos seus colaboradores.**

1	2	3	4	5

**9. As chefias são a favor de uma gestão participativa.**

1	2	3	4	5

--	--	--	--	--

**10.** As chefias procuram que os seus subordinados obtenham novos conhecimentos.

1	2	3	4	5

Obrigada,  
Raquel Pacheco



Laureate Internacional Universities : IADE - Creative University

Mestrado em Marketing

Relatório de Estágio - Dissertação de Mestrado

Inquérito Nível Engagement dos colaboradores ITAU

**Tema Tese:** Qual o impacto do Endomarketing no Engagement dos colaboradores perante a empresa?

Departamento: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

Anos no Grupo Trivalor:

Menos de 1 ano	1 - 2 anos	3 - 5 anos	6 - 10 anos	Mais de 10 anos

Idade:

Menos de 30	30 - 39	40 - 49	50 - 59	60 ou mais

Género:

F	M

Por favor peço que responda a todas as afirmações com a maior seriedade possível. Este inquérito é feito no âmbito da dissertação de uma tese de mestrado em Marketing e o dados recolhidos serão utilizados para estudo de caso e formulação de plano estratégico de Endomarketing.

1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente

1. Sei o que a empresa espera do meu trabalho.

1	2	3	4	5

**2. No meu local de trabalho tenho o material e o equipamento necessário para realizar as minhas tarefas.**

1	2	3	4	5

**3. No trabalho tenho oportunidade de fazer o que de melhor sei fazer todos os dias.**

1	2	3	4	5

**4. Nos últimos sete dias recebi elogios/reconhecimento em relação às tarefas que desempenhei.**

1	2	3	4	5

**5. Os meus superiores ou colegas preocupam-se comigo a nível pessoal.**

1	2	3	4	5

**6. No meu trabalho tenho quem me incentive a desenvolver profissionalmente.**

1	2	3	4	5

**7. No meu local de trabalho sinto que as minhas opiniões e sugestões são consideradas.**

1	2	3	4	5

**8. Sinto que a minha função é importante para a missão e objectivos do ITAU.**

1	2	3	4	5

**9.** Os meus colegas de trabalho estão comprometidos com as suas tarefas e com o realizar um trabalho de qualidade?

1	2	3	4	5

**10.** Tem bons amigos no ITAU?

1	2	3	4	5

**11.** Nos últimos seis meses alguém do meu trabalho falou comigo sobre os meus progressos profissionais.

1	2	3	4	5

**12.** No último ano tenho tido oportunidade de aprender e crescer como profissional dentro do ITAU.

1	2	3	4	5

Obrigada,  
Raquel Pacheco

## **Anexo 2: Análise Factorial Endomarketing : Comunicação interna**

### *Análise factorial : Endomarketing : Comunicação interna*

Extração de quadros do programa estatístico SPSS:

#### **Teste de KMO e Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	,747
Teste de esfericidade de BartlettAprox. Qui-quadrado	444,956
gl	55
Sig.	,000

#### **Comunalidades**

	Inicial	Extração
A1. O ITAU transmite claramente quais os seus objectivos e metas	1,000	,645
A2. O meu departamento funciona em função dos objectivos e metas impostas pelo ITAU.	1,000	,718
A3. A minha chefia transmite claramente quais os objectivos e metas do ITAU.	1,000	,538
A4. A minha função é ajustável relativamente aos objectivos e metas do ITAU.	1,000	,702
A5. Partilho os mesmos valores e cultura do ITAU.	1,000	,627
A6. Identifico-me com os valores e cultura do ITAU.	1,000	,704
A7. A minha função funciona de acordo com os valores impostos pelo ITAU.	1,000	,609
A8. Os valores e a cultura da organização orientam as funções do meu dia-a-dia.	1,000	,628
A9. Tenho conhecimento da visão estratégica para o futuro da empresa.	1,000	,434
A10. A administração transmite qual o rumo da empresa	1,000	,805
A11. Conheço a atuação da organização no ambiente externo	1,000	,569

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

### Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	5,658	51,435	51,435	5,658	51,435	51,435	4,098	37,250	37,250
2	1,320	12,002	63,437	1,320	12,002	63,437	2,881	26,187	63,437
3	,923	8,394	71,831						
4	,834	7,586	79,417						
5	,771	7,009	86,426						
6	,518	4,712	91,138						
7	,402	3,651	94,789						
8	,184	1,673	96,462						
9	,171	1,553	98,015						
10	,133	1,208	99,223						
11	,085	,777	100,000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

### Matriz de componente rotativa<sup>a</sup>

	Componente	
	CI 1	CI 2
A1. O ITAU transmite claramente quais os seus objectivos e metas	,786	,164
A2. O meu departamento funciona em função dos objectivos e metas impostas pelo ITAU.	,835	,144
A3. A minha chefia transmite claramente quais os objectivos e metas do ITAU.	,616	,399
A4. A minha função é ajustável relativamente aos objectivos e metas do ITAU.	,278	,790
A5. Partilho os mesmos valores e cultura do ITAU.	,711	,349
A6. Identifico-me com os valores e cultura do ITAU.	,778	,314
A7. A minha função funciona de acordo com os valores impostos pelo ITAU.	,639	,448
A8. Os valores e a cultura da organização orientam as funções do meu dia-a-dia.	,778	,153
A9. Tenho conhecimento da visão estratégica para o futuro da empresa.	,384	,535
A10. A administração transmite qual o rumo da empresa	,153	,884
A11. Conheço a atuação da organização no ambiente externo	,176	,734

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.<sup>a</sup>

a. Rotação convergida em 3 iterações.

C11: Cultura Empresarial

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,895	,898	7

C12: Estratégia da Empresa

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,793	,793	4

### Anexo 3: Análise Factorial Endomarketing: Prática de Recursos Humanos

#### Análise factorial : Endomarketing : Recursos Humanos

Extração de quadros do programa estatístico SPSS:

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,740
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	356,125
	gl	45
	Sig.	,000

#### Comunalidades

	Inicial	Extração
B1. O recrutamento de novos colaboradores é adequado à organização.	1,000	,724
B2. A organização preocupa-se em contratar as pessoas correctas para as funções a desempenhar.	1,000	,773
B3. O processo de recrutamento e seleção é o mais adequado	1,000	,842
B4. A administração possui conhecimento das necessidades dos seus subordinados	1,000	,736
B5. O ITAU aposta na formação e no desenvolvimento.	1,000	,732
B6. As chefias são uma fonte de motivação.	1,000	,708
B7. O ITAU preocupa-se em dar formação aos seus colaboradores.	1,000	,834
B8. O ITAU sabe adequar a formação às necessidades dos seus colaboradores	1,000	,745
B9. As chefias são a favor de uma gestão partilhada	1,000	,773
B10. As chefias procuram que os seus subordinados obtenham novos conhecimentos.	1,000	,819

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

### Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,781	47,814	47,814	4,781	47,814	47,814	2,785	27,852	27,852
2	1,636	16,359	64,173	1,636	16,359	64,173	2,745	27,450	55,302
3	1,269	12,689	76,862	1,269	12,689	76,862	2,156	21,560	76,862
4	,591	5,913	82,775						
5	,444	4,437	87,213						
6	,389	3,889	91,102						
7	,293	2,930	94,032						
8	,282	2,818	96,850						
9	,203	2,032	98,882						
10	,112	1,118	100,000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

### Matriz de componente rotativa<sup>a</sup>

	Componente		
	1	2	3
B1. O recrutamento de novos colaboradores é adequado à organização.	,772	,151	,324
B2. A organização preocupa-se em contratar as pessoas correctas para as funções a desempenhar.	,805	,306	,175
B3. O processo de recrutamento e seleção é o mais adequado	,916	,061	,019
B4. A administração possui conhecimento das necessidades dos seus subordinados	,484	,703	-,088
B5. O ITAU aposta na formação e no desenvolvimento.	,039	,826	,220
B6. As chefias são uma fonte de motivação.	,590	,035	,599
B7. O ITAU preocupa-se em dar formação aos seus colaboradores.	,056	,891	,191
B8. O ITAU sabe adequar a formação às necessidades dos seus colaboradores	,272	,731	,370
B9. As chefias são a favor de uma gestão partilhada	,087	,192	,854
B10. As chefias procuram que os seus subordinados obtenham novos conhecimentos.	,185	,286	,838

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.<sup>a</sup>

a. Rotação convergida em 6 iterações.

### RH 1: Recrutamento e Seleção

#### **Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,849	,852	3

### RH 2: Formação e Desenvolvimento Pessoal

#### **Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,848	,856	4

### RH 3: O Papel das Chefias com os Colaboradores

#### **Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,785	,797	3

## Anexo 4: Análise Factorial Engagement

### Análise Factorial: Engagement

Extração de quadros do programa estatístico SPSS:

#### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,744
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	361,226
	gl	66
	Sig.	,000

#### Comunalidades

	Inicial	Extração
1. Sei o que a empresa espea do meu trabalho	1,000	,646
2. No meu local de trabalho tenho o material e o equipamento necessário para a realizar as minhas tarefas	1,000	,609
3. No meu trabalho tenho oportunidade de fazer o que de melhor sei fazer todos os dias.	1,000	,807
4. Nos últimos sete dias recebi elogios/reconhecimento em relação às tarefas que desempenhei	1,000	,701
5. Os meus superiores ou colegas preocupam-se comigo a nível pessoal	1,000	,473
6. No meu trabalho tenho quem me incentive a desenvolver profissionalmente.	1,000	,587
7. No meu local de trabalho sinto que as minhas opiniões e sugestões são consideradas.	1,000	,747
8. Sinto que a minha função é importante para a missão e objectivos do ITAU.	1,000	,594
9. Os meus colegas de trabalho estão comprometidos com as suas tarefas e com o realizar um trabalho de qualidade.	1,000	,592
10. Tem bons amigos no ITAU	1,000	,715
11. Nos últimos seis meses alguém do meu trabalho falou comigo sobre os meus progressos profissionais.	1,000	,647
12. No último ano tenho tido oportunidade de aprender e crescer como profissional dentro do ITAU.	1,000	,696

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

### Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	5,240	43,670	43,670	5,240	43,670	43,670	2,866	23,884	23,884
2	1,430	11,915	55,586	1,430	11,915	55,586	2,637	21,977	45,861
3	1,142	9,516	65,102	1,142	9,516	65,102	2,309	19,241	65,102
4	,925	7,712	72,814						
5	,679	5,655	78,468						
6	,645	5,378	83,846						
7	,582	4,851	88,697						
8	,455	3,794	92,491						
9	,374	3,116	95,607						
10	,223	1,859	97,467						
11	,198	1,648	99,115						
12	,106	,885	100,000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

### Matriz de componente rotativa<sup>a</sup>

	Componente		
	1	2	3
1. Sei o que a empresa espera do meu trabalho	,250	,309	,698
2. No meu local de trabalho tenho o material e o equipamento necessário para realizar as minhas tarefas	-,100	,165	,756
3. No meu trabalho tenho oportunidade de fazer o que de melhor sei fazer todos os dias.	,477	-,088	,756
4. Nos últimos sete dias recebi elogios/reconhecimento em relação às tarefas que desempenhei	,144	,744	,355
5. Os meus superiores ou colegas preocupam-se comigo a nível pessoal	,464	,508	-,007
6. No meu trabalho tenho quem me incentive a desenvolver profissionalmente.	,496	,493	,312

7. No meu local de trabalho sinto que as minhas opiniões e sugestões são consideradas.	,168	,745	,405
8. Sinto que a minha função é importante para a missão e objectivos do ITAU.	,664	,071	,385
9. Os meus colegas de trabalho estão comprometidos com as suas tarefas e com o realizar um trabalho de qualidade.	,728	,210	,134
10. Tem bons amigos no ITAU	,794	,271	-,102
11. Nos últimos seis meses alguém do meu trabalho falou comigo sobre os meus progressos profissionais.	,238	,762	-,097
12. No último ano tenho tido oportunidade de aprender e crescer como profissional dentro do ITAU.	,631	,439	,324

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.<sup>a</sup>

a. Rotação convergida em 7 iterações.

#### ENG 1: Desenvolvimento Profissional e Bom Ambiente e Equipa de Trabalho

##### **Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,819	,825	5

#### ENG 2: Confiança, Reconhecimento e Envolvimento nas Decisões

##### **Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,758	,771	4

#### ENG 3: Conhecimento da minha Função e Valorização do Trabalho Realizado

##### **Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,711	,714	3

**Anexo 5:** Correlações de Pearson entre os factores

*a) Cultura Empresarial*

Extração de quadros do programa estatístico SPSS:

➤ **Cultura Empresarial VS Desenvolvimento Profissional e Bom Ambiente e Equipa de Trabalho**

Correlações

		CI1	ENG1
CI1	Correlação de Pearson	1	,698**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	62	62
ENG1	Correlação de Pearson	,698**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	62	62

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

➤ **Cultura Empresarial VS Confiança, Reconhecimento e Envolvimento nas Decisões**

Correlações

		CI1	ENG2
CI1	Correlação de Pearson	1	,606**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	62	62
ENG2	Correlação de Pearson	,606**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	62	62

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

➤ **Cultura Empresarial VS Conhecimento da minha Função e Valorização do Trabalho Realizado**

Correlações

		CI1	ENG3
CI1	Correlação de Pearson	1	,503**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	62	62
ENG3	Correlação de Pearson	,503**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	62	62

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

## b) Estratégia da Empresa

Extração de quadros do programa estatístico SPSS:

### ➤ **Estratégia da Empresa VS Desenvolvimento Profissional e Bom Ambiente e Equipa de Trabalho**

Correlações

		CI2	ENG1
CI2	Correlação de Pearson	1	,567**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	61	61
ENG1	Correlação de Pearson	,567**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	61	62

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

### ➤ **Estratégia da Empresa VS Confiança, Reconhecimento e Envolvimento nas Decisões**

Correlações

		CI2	ENG2
CI2	Correlação de Pearson	1	,500**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	61	61
ENG2	Correlação de Pearson	,500**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	61	62

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

### ➤ **Estratégia da Empresa VS Conhecimento da minha Função e Valorização do Trabalho Realizado**

Correlações

		CI2	ENG3
CI2	Correlação de Pearson	1	,402**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	61	61
ENG3	Correlação de Pearson	,402**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	61	62

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

### c) Recrutamento e Seleção:

Extração de quadros do programa estatístico SPSS:

#### ➤ **Recrutamento e Seleção VS Desenvolvimento Profissional e Bom Ambiente e Equipa de Trabalho**

Correlações

		RH1	ENG1
RH1	Correlação de Pearson	1	,455**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	62	62
ENG1	Correlação de Pearson	,455**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	62	62

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

#### ➤ **Recrutamento e Seleção VS Confiança, Reconhecimento e Envolvimento nas Decisões**

Correlações

		RH1	ENG2
RH1	Correlação de Pearson	1	,303*
	Sig. (bilateral)		,017
	N	62	62
ENG2	Correlação de Pearson	,303*	1
	Sig. (bilateral)	,017	
	N	62	62

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

#### ➤ **Recrutamento e Seleção VS Conhecimento da minha Função e Valorização do Trabalho Realizado**

Correlações

		RH1	ENG3
RH1	Correlação de Pearson	1	,132
	Sig. (bilateral)		,305
	N	62	62
ENG3	Correlação de Pearson	,132	1
	Sig. (bilateral)	,305	
	N	62	62

#### d) Formação e Desenvolvimento Pessoal

Extração de quadros do programa estatístico SPSS:

➤ **Formação e Desenvolvimento Pessoal VS Desenvolvimento Profissional e Bom Ambiente e Equipe de Trabalho**

Correlações

		RH2	ENG1
RH2	Correlação de Pearson	1	,606**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	62	62
ENG1	Correlação de Pearson	,606**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	62	62

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

➤ **Formação e Desenvolvimento Pessoal VS Confiança, Reconhecimento e Envolvimento nas Decisões**

Correlações

		RH2	ENG2
RH2	Correlação de Pearson	1	,346**
	Sig. (bilateral)		,006
	N	62	62
ENG2	Correlação de Pearson	,346**	1
	Sig. (bilateral)	,006	
	N	62	62

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

➤ **Formação e Desenvolvimento Pessoal VS Conhecimento da minha Função e Valorização do Trabalho Realizado**

Correlações

		RH2	ENG3
RH2	Correlação de Pearson	1	,566**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	62	62
ENG3	Correlação de Pearson	,566**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	62	62

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

*e) O Papel das chefias com os colaboradores:*

Extração de quadros do programa estatístico SPSS:

➤ **Papel das chefias com os colaboradores VS Desenvolvimento Profissional e Bom Ambiente e Equipa de Trabalho**

Correlações

		RH3	ENG1
RH3	Correlação de Pearson	1	,652**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	62	62
ENG1	Correlação de Pearson	,652**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	62	62

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

➤ **Papel das chefias com os colaboradores VS Confiança, Reconhecimento e Envolvimento nas Decisões**

Correlações

		RH3	ENG2
RH3	Correlação de Pearson	1	,416**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	62	62
ENG2	Correlação de Pearson	,416**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	62	62

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

➤ **Papel das chefias com os colaboradores VS Conhecimento da minha Função e Valorização do Trabalho Realizado**

Correlações

		RH3	ENG3
RH3	Correlação de Pearson	1	,489**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	62	62
ENG3	Correlação de Pearson	,489**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	62	62

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

