



O IMPACTO DAS MEDIDAS DE MARKETING INTERNO NO BEM-ESTAR,
FELICIDADE E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

Estudo de Caso na Empresa Biogerm SA

Patrícia Sofia Pereira Teixeira

Vila Nova de Gaia

2022



O IMPACTO DAS MEDIDAS DE MARKETING INTERNO NO BEM-ESTAR,
FELICIDADE E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA BIOGERM SA

Patrícia Sofia Pereira Teixeira

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Tese de mestrado realizada sob a orientação do Doutor António Pedro Costa e do Doutor Diamantino Ribeiro, apresentada ao Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho nº 16961/2010 da DGES, publicado na 2ª Série do Diário da República, em 9 de novembro de 2010.

Vila Nova de Gaia

2022

“Quanto mais aumenta o nosso conhecimento, mais evidente fica a nossa ignorância.”

John F. Kennedy

RESUMO

A maioria das organizações desenvolvem os seus negócios de acordo com as necessidades das pessoas, sejam elas clientes ou colaboradores, podendo muitas vezes a mesma pessoa representar essa dupla valência.

A conjuntura económica e a contínua evolução tecnológica e organizacional obrigam as organizações a adaptarem-se, repensando a sua estrutura e adotando medidas inovadoras que respondam, não só às necessidades externas da organização, como também internas.

Os colaboradores são uma peça fundamental no desempenho das organizações. Em nosso entender, a satisfação e o bem-estar dos colaboradores devem ser considerados como um sucesso intangível das organizações onde estão inseridos.—Estas quando estão bem estruturadas e potenciam, e incentivam o bom desempenho dos colaboradores e aumentam, exponencialmente, o grau de produtividade e competitividade.

A principal questão desenvolvida neste trabalho diz respeito ao impacto que as medidas de Marketing Interno podem ter na satisfação do colaborador. Como ponto de partida do estudo formulara-se a seguinte questão: - As medidas de marketing interno têm impacto na felicidade, satisfação e motivação dos colaboradores?

O principal objetivo do estudo foi entender o impacto que o marketing interno e as várias medidas que podem ser aplicadas têm no bem-estar, felicidade e motivação dos colaboradores.

O estudo foi ancorado na metodologia de estudo de caso, recorrendo ao inquérito do questionário para a recolha de dados e à análise de conteúdo como principal técnica de análise.

Como principais conclusões destacam-se a relevância que os colaboradores dão ao marketing interno, mesmo sem grande domínio pelo conceito, e relação entre os temas principais: bem-estar, felicidade e motivação.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing interno; Bem-estar; Felicidade; Cultura organizacional; Motivação.

ABSTRACT

Most organisations develop their businesses according to the needs of people, whether they are customers or employees, and the same person can often represent this double valence.

The economic situation and continuous technological and organisational evolution force organisations to adapt, rethink their structure and adopt innovative measures that respond to the organisation's external and internal needs.

Employees are a fundamental part of the performance of organisations. Employees' satisfaction and well-being should be considered an intangible success of the organisations where they are inserted. These are when they are well structured and potentiate and encourage employees' excellent performance and exponentially increase productivity and competitiveness.

The main question developed in this work concerns the impact that Internal Marketing measures can have on employee satisfaction. As a starting point for the study, the following questions was formulated: - Do internal marketing measures impact employees' happiness, joy, and motivation? The study's main objective was to understand the impact of internal marketing and the various measures that can be applied to employees' well-being, happiness, and motivation. The study was anchored in the case study methodology, using content analysis as the primary analysis technique and the questionnaire survey for data collection.

As main conclusions, we highlight the relevance that employees give to internal marketing, even without great mastery of the concept, and the various measures that were highlighted as crucial for the correct functioning of the organisation, relationship between the main themes: well-being, happiness, and motivation.

KEYWORDS: Internal marketing; Welfare; Happiness; Organizational culture; Motivation.



INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

O impacto das medidas de marketing interno no bem-estar, felicidade e motivação dos colaboradores

Patrícia Sofia Pereira Teixeira

Aprovado em 08/11/2022.

Composição do Júri

Presidente (Carlos Miguel Oliveira)

Arguente (Jorge Remondes)

Orientador/a (António Pedro Costa)

Coorientador/a (Diamantino Ribeiro)

Vila Nova de Gaia

2022

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	20
CAPÍTULO I: REVISÃO DA LITERATURA.....	22
1.2 CONCEITO DE FELICIDADE ORGANIZACIONAL	24
1.2.1 BEM-ESTAR ATRAVÉS DA FELICIDADE ORGANIZACIONAL.....	26
1.2.2 FELICIDADE ORGANIZACIONAL ATRAVÉS DO MARKETING INTERNO.....	27
1.3 SATISFAÇÃO NO LOCAL DE TRABALHO	28
1.4 GESTÃO DE SATISFAÇÃO: AS MEDIDAS DE MARKETING INTERNO	30
1.5 MOTIVAÇÃO E AUMENTO DE DESEMPENHO	32
CAPÍTULO II: METODOLOGIA	35
2. QUESTÕES METODOLÓGICAS	35
2.1 ESTUDO DE CASO	36
2.2 CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO DA INVESTIGAÇÃO	38
2.2.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	38
2.2.2 CAMPO E AMOSTRA	38
2.3 TÉCNICA DE RECOLHA DE DADOS	41
2.3.1 CONSTRUÇÃO DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	43
2.4 INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS.....	43

2.4.1 INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....	43
2.4.2 VALIDAÇÃO DO QUESTIONÁRIO- FASE TESTE CVC (COEFICIENTE DE VALIDADE DE CONTEÚDO).....	44
2.5 DESENHO DA INVESTIGAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	46
CAPÍTULO III: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	48
3.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	48
3.1.1 SECÇÃO 2: SATISFAÇÃO GLOBAL DOS COLABORADORES	48
3.1.2 SECÇÃO 3: SATISFAÇÃO COM A GESTÃO E SISTEMAS DE GESTÃO.....	53
3.1.4 SECÇÃO 5: SATISFAÇÃO COM O DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA.....	59
3.1.5 SECÇÃO 6: MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES	62
3.1.6 SECÇÃO 7: MARKETING INTERNO: FELICIDADE E BEM-ESTAR.....	68
3.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	79
3.3 PROPOSTAS DE MEDIDAS DE MARKETING INTERNO.....	85
CAPÍTULO IV: CONCLUSÃO.....	88
4. CONCLUSÕES.....	88
4.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	90
4.2 TRABALHOS FUTUROS	91
ANEXOS.....	98
ANEXO 1- COEFICIENTE DE VALIDADE DE CONTEÚDO.....	98

ANEXO 2- INQUERITO POR QUESTIONÁRIO	101
---	-----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Sexo dos Colaboradores.....	39
Gráfico 2- Faixa etária dos colaboradores.....	39
Gráfico 3- Estado civil dos colaboradores.....	40
Gráfico 4- Tem filhos?	40
Gráfico 5- habilitações Académicas dos colaboradores	41
Gráfico 6- Há Quantos anos trabalha na biogerm?.....	41
Gráfico 7- Questão 4 (Satisfação global dos colaboradores com os conflitos de interesse)	48
Gráfico 8- Questão 5 (Satisfação dos colaboradores com o envolvimento dos colaboradores na biogerm e na respetiva missão)	49
Gráfico 9- Questão 6 (Satisfação Global com o envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão)	49
Gráfico 10- Questão (Satisfação Global com os mecanismos de consulta e diálogo entre os colaboradores e gestão de topo).....	50
Gráfico 11- Número de colaboradores- Redes Sociais (Questão 10).....	51
Gráfico 12- Número de colaboradores- Instalações (Questão 10)	52
Gráfico 13- Número de colaboradores- Relação com o Cliente (Questão 10).....	52
Gráfico 14- Questão 12 (Satisfação com a aptidão da gestão de topo para comunicar com os colaboradores)	53
Gráfico 15- Questão 14 (Satisfação com a aptidão da gestão de nível intermédio para comunicar com os colaboradores).....	53
Gráfico 16- Questão 16 (Satisfação com a forma como a Biogerm reconhece os esforços individuais de cada colaborador).....	54
Gráfico 17- Questão 17 (Satisfação com a forma como a biogerm reconhece esforços em equipa)	54
Gráfico 18- Questão 19 (Satisfação com o clima de trabalho vivido).....	55
Gráfico 19- Questão 20 (Satisfação com a flexibilidade de horário de trabalho)	55
Gráfico 20- Questão 21 (Satisfação com a possibilidade de conciliar a vida profissional com a vida familiar e assuntos pessoais)	56
Gráfico 21- Número de colaboradores -Reuniões (Questão 26)	58

Gráfico 22- Número de colaboradores- Comunicação interna (Questão 26)	58
Gráfico 23- Questão 27 (Satisfação com a política de gestão de recursos humanos)	59
Gráfico 24- Questão 28 (Satisfação com a oportunidade de desenvolver novas competências) 59	
Gráfico 25- Questão 29 (Satisfação com o acesso a formação relevante).....	60
Gráfico 26- Questão 30 (Satisfação com a oportunidade de progressão da carreira).....	60
Gráfico 27- Questão 32 (Motivação para aprender novos métodos de trabalho)	62
Gráfico 28- Questão 32- Média do Grau de motivação dos colaboradores (qualificação)	62
Gráfico 29- Questão 33 (Motivação para desenvolver trabalho em equipa).....	63
Gráfico 30- Questão 33- Grau de motivação dos colaboradores (sexo).....	63
Gráfico 31- Questão 33- Média do grau de motivação dos colaboradores (Idade).....	63
Gráfico 32- Questão 37 (Motivação para continuar a trabalhar na biogerm).....	64
Gráfico 33- Questão 38 (Motivação e relação com o clima organizacional)	64
Gráfico 34- Número de colaboradores- Reconhecimento (Questão 39)	66
Gráfico 35- Número de Colaboradores- Bom ambiente (Questão 39).....	67
Gráfico 36- Número de Colaboradores- Equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Questão 39)	67
Gráfico 37- Questão 40 (Nível da felicidade atual dos colaboradores).....	68
Gráfico 38- Média do nível de felicidade de 1 a 7 (Qualificações).....	69
Gráfico 39- Questão 42 (Reconhecer o contexto de felicidade organizacional).....	69
Gráfico 40- Questão 43 (Felicidade no Local de trabalho)	69
Gráfico 41- Média da felicidade no trabalho de acordo com a idade.....	70
Gráfico 42- Média da felicidade no trabalho de acordo com a qualificação	70
Gráfico 43- Questão 44 (Reconhecimento do conceito de marketing interno)	71
Gráfico 44- Questão 45 (Identificação das medidas de marketing interno).....	71
Gráfico 45- Questão 45 (Medidas de marketing interno e o impacto no interior da organização)	72
Gráfico 46- Questão 49 (Reconhecimento que o trabalhador sente pelo trabalho que desempenha)	72

Gráfico 47- Média do nível de reconhecimento de acordo com as qualificações	73
Gráfico 48- Número de colaboradores- Bom Ambiente (Questão 41).....	75
Gráfico 49- Número de Colaboradores- Atividades extralaborais (Questão 46)	76
Gráfico 50- Número de colaboradores- Prémios monetários (Questão 46)	76
Gráfico 51- Reconhecimento (Questão 48).....	78
Gráfico 52- Número de colaboradores- Atividades extralaborais (Questão 48)	78
Gráfico 53- Número de colaboradores- Prémios monetários (Questão 48)	79

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Apresentação dos objetivos e respetivas técnicas de recolha e análise de dados;..... 36

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Nuvem de palavras (Questão 10).....	51
Figura 2- Nuvem de palavras (Questão 26).....	57
Figura 3- Nuvem de palavras (Questão 31).....	61
Figura 4- Nuvem de palavras (Questão 39).....	66
Figura 5- Nuvem de palavras (Questão 41).....	74
Figura 6- Nuvem de palavras (Questão 46).....	75
Figura 7- Nuvem de Palavras (Questão 48).....	77

INTRODUÇÃO

A sociedade evoluiu com o avanço tecnológico e o aumento da facilidade de formação, essencialmente provocado pela globalização. Por outro lado, o colaborador atual já não encara o trabalho da mesma forma como que era visto há alguns anos atrás e por essa razão é necessário que as empresas apliquem novas medidas para manter os colaboradores felizes e motivados.

Os estudos sobre o marketing interno estão em constante evolução, pois é um tema que as empresas se interessam cada vez mais, se preocupam em, por um lado, identificar quais os fatores que mais contribuem para a felicidade dos profissionais e, por outro, compreender em que medida esses fatores impactam a produtividade da empresa (Happy Conference, 2019). Todos os anos, desde 2011, o projeto de investigação “Happiness Works”, avalia o nível de felicidade dos profissionais portugueses, através da identificação de fatores e variáveis que mais contribuem para gerar essa felicidade e caracterizando paralelamente o nível de felicidade por setor de atividade. Os resultados destes estudos indicam que o nível de felicidade nas empresas inquiridas se situa nos 3,8 valores, numa escala de 1 a 5. Este valor tem sido constante, o que nos transmite uma falta de estratégia de marketing interno por parte das empresas pois não há uma evolução visível, levando assim a subentender que as organizações apenas encaram a felicidade organizacional como algo tático (Franco, 2019).

Estes estudos são bastante importantes compreender o conceito de felicidade em ambiente laboral. Dutschke (2013) verificou que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, no ambiente interno, o reconhecimento e a confiança, assim como a possibilidade de desenvolvimento pessoal, são fatores que produzem mais felicidade organizacional do que o aspeto salarial.

Por outro lado, entende-se que o tema marketing interno é ainda uma ferramenta pouco valorizada no contexto empresarial português. Do nosso ponto de vista, a generalidade das empresas portuguesas não reconhece as vantagens que as medidas do marketing interno podem significar para o aumento da felicidade e bem-estar dos colaboradores e consequentemente para o sucesso das empresas.

O marketing interno é importante para o marketing externo ser transmitido de forma clara e em coerência com aquilo que realmente é a cultura organizacional da empresa, a ligação entre o departamento de marketing e recursos humanos é cada vez mais recorrente e

demonstra o reconhecimento da empresa para os seus colaboradores e a vontade de os fazer estar presentes.

Neste contexto, entendemos que quando um colaborador se sente satisfeito, ele trabalha com mais motivação e consequentemente o trabalho final é conseguido com melhores resultados; assim sendo, é importante que as organizações se preocupem com o marketing interno de forma a potenciar os resultados internos.

O marketing interno funciona com uma lógica circular, ou seja, um serviço funciona na sua plenitude quando os funcionários estão satisfeitos, motivados e felizes e; para isso é necessário desenvolver medidas de marketing interno, tais como, disponibilizar boas condições de trabalho, incentivar o reconhecimento, proporcionar bom ambiente de trabalho e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, etc., tal como refere Brum (2010).

Esta dissertação inicia com a revisão da literatura sobre marketing interno, bem-estar, felicidade organizacional e motivação. No segundo capítulo é apresentada a metodologia que este estudo preconizou. No terceiro capítulo é realizada a apresentação dos resultados, apresentadas as propostas de marketing interno para propor à Biogerm e a respetiva discussão. Por fim, o quarto capítulo é relativo às conclusões.

CAPÍTULO I: REVISÃO DA LITERATURA

As medidas de marketing interno são uma forma das empresas se diferenciarem da concorrência, através da motivação dos colaboradores. Ao longo deste capítulo serão apresentadas e debatidas as temáticas essenciais para responder à questão principal deste estudo.

1. CONCEITO DE MARKETING INTERNO

É importante compreender as mudanças inerentes ao processo de globalização, conjuntura económica, avanços tecnológicos e interconexão entre grandes redes organizacionais, sendo que as organizações são obrigadas a adaptarem-se aos avanços que surgem no mercado para conseguir alcançar os objetivos pretendidos. De forma a dar resposta às novas mudanças globais, as empresas começam a procurar medidas inovadoras surgindo então o marketing interno; este conceito surge pela primeira vez através de [Berry et al. \(1976\)](#) com o objetivo de potenciar a qualidade dos serviços prestados pelas empresas ([Mainardes & Cerqueira, 2016](#)). [Berry \(1976\)](#), foi o primeiro autor a usar o termo “clientes internos” para se referir aos funcionários da organização; o autor considera que estas devem encarar o trabalho como produtos internos que satisfaçam os desejos e necessidades dos seus funcionários, ao mesmo tempo que cumprem os objetivos estratégicos da organização.

O marketing interno desenvolve-se quando as empresas ganham a consciência que para satisfazer o cliente “externo” é necessário satisfazer o cliente “interno”. É perceptível quando o colaborador sente que a organização investe em novas formas de gestão do trabalho, conseguindo garantir a qualidade de vida dos trabalhadores, apostando simultaneamente no marketing interno e externo. O foco no cliente interno motiva um melhor serviço no atendimento ao cliente externo, pois o colaborador satisfeito com a organização onde trabalha consegue transmitir corretamente a cultura organizacional para o cliente final, e é também numa vantagem competitiva, impossível de ser copiada por outras empresas ([Kotler, 2000](#)).

O endomarketing (ou marketing interno), tal como refere [Brum \(2010\)](#) “nada mais é do que a comunicação interna feita com brilho, cor, imagens, frases de efeito e outros recursos e técnicas de marketing” (p. 33), assim, o foco do marketing interno desenvolve-se com o intuito de a informar e integrar o público interno. Neste contexto, a relação

entre capital e trabalho nunca foi tão complexa de gerir, e a expectativa é que cada vez seja mais difícil.

Quando o marketing interno funciona, os colaboradores estabelecem uma melhor relação com a organização onde estão inseridos, pois este, “tem como objetivo realizar e facilitar trocas, construindo lealdade no relacionamento das pessoas com seu cliente interno, compartilhando os seus objetivos, cativando e cultivando certa harmonia para fortalecer as relações interpessoais e, principalmente, a comunicação interna.” (Bekin, 2004, p. 134). Brum (2010), concorda com o pensamento de Bekin, e acrescenta que “o endomarketing nada mais é do que oferecer ao colaborador educação, atenção e carinho, tornando-o bem preparado e melhor informado, a fim de que se torne uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente” (p. 27).

O foco no cliente interno coloca, então, a empresa numa vantagem competitiva única e impossível de ser copiada ou replicada por outras empresas, sendo que estas medidas também se refletem num melhor serviço de atendimento ao cliente externo (Kotler, 2000); este autor, diz-nos também que o endomarketing utiliza as ferramentas do marketing para vender aos seus colaboradores os ideais da empresa, bem como a sua missão e objetivos, nomeadamente apresentando ao colaborador, campanhas e iniciativas internas, de forma que o mesmo crie uma ligação forte com a empresa.

As empresas estão a ganhar a consciência que o marketing interno é tão importante para o seu sucesso como as medidas de marketing externo, pois é importante que os colaboradores acreditem na empresa que representam e que as relações entre a organização e o colaborador se estreite. Quando é estimulado um maior envolvimento entre estas duas partes, é feita uma sincronização dos objetivos da mesma, fazendo com que se torne propício à diminuição de obstáculos a mudanças na própria empresa (Andrade, 2011).

Para o sucesso da aplicação do marketing interno, importará definir os objetivos que se pretende alcançar. Nesse sentido, Andrade (2011), elencou os principais objetivos de marketing interno:

1. Assegurar que todos os colaboradores da empresa estejam informados relativamente ao posicionamento e objetivos da organização para que possam

- tomar as melhores decisões profissionais;
2. Alinhar a cultura organizacional com o foco, o desempenho, a conduta e os princípios éticos do colaborador;
 3. Criar canais de comunicação eficazes que contribuam para a integração entre funções, para o alinhamento de estratégias e para o apoio de reações às novas exigências de mercado;
 4. Promoção de uma cultura organizacional motivadora, cooperativa, desafiante e que incentive o espírito de equipa.

1.2 CONCEITO DE FELICIDADE ORGANIZACIONAL

O termo “felicidade” tem sido interpretado de várias formas por muitos autores, existindo um longo debate sobre a sua correta definição e a forma mais fácil de a atingir. Alguns cientistas calculam que 50% da felicidade de uma pessoa são determinados pela genética, 10% pelas circunstâncias de vida e 40% por pensamentos e ações (Brum, 2010). De acordo com esta visão, a felicidade depende diretamente da pessoa e não das organizações ou empresas. Por outro lado, tendo em conta que uma empresa é feita de pessoas, à partida, quanto mais pessoas felizes trabalharem nela, melhor será o seu clima organizacional.

De acordo com Seligman & Csikszentmihalyi (2000), “a felicidade organizacional resulta das experiências e emoções percebidas pelos funcionários de uma empresa assim como da sua saúde física e mental” (p. 224); para Paschoal (2008) a felicidade organizacional é a “prevalência de emoções positivas sobre as negativas e a perceção dos colaboradores de que, no trabalho, expressam e desenvolvem o seu potencial o que lhes permite realizar os seus objetivos de vida” (p. 152). Estas definições permitem inferir que a autorrealização é um fator crucial para a felicidade dos colaboradores.

A este respeito, Fisher (2010), afirma que a felicidade organizacional é “um conceito guarda-chuva que inclui um grande número de constructos que se referem a julgamentos (atitudes positivas) ou experiências (sentimentos positivos, humores, emoções, estado de fluxo) agradáveis no trabalho” (p. 62); esta definição centra-se no clima organizacional e no facto dos colaboradores terem de se sentir felizes por irem trabalhar e por estarem

inseridos em determinado contexto. Bakker & Oerlemans (2011), vão ao encontro do conceito anteriormente apresentado, e defendem que “o colaborador é realmente feliz quando este se encontra satisfeito com o seu trabalho e experiência com mais frequência emoções positivas do que negativas”.

Ainda no contexto da Felicidade organizacional, Fisher (2010) caracterizou empresas felizes como sendo as que:

- Apresentam culturas onde prepondera o apoio e o respeito;
- Proporcionam lideranças competentes, segurança no trabalho e reconhecimento;
- Consideram o trabalho de forma que este seja interessante e motivador;
- Facilitam a aquisição e o desenvolvimento de competências;
- Selecionam as pessoas de acordo com a sua adequação ao trabalho e à organização;
- Trabalham essa adequação através de práticas de indução e socialização;
- Reduzem os pequenos incómodos diários e procuram aumentar os fatores de satisfação;
- Adotam práticas de gestão de alto desempenho.

No que diz respeito, à complexidade das questões entre capital, trabalho e felicidade, Matheny (2008) defende que o dinheiro não é a solução para a felicidade no trabalho. Segundo o autor, apesar de o dinheiro poder aumentar a performance a nível da gestão, isso não se revela muito vantajoso quando se trata de aperfeiçoar a satisfação. O estudo efetuado por (Matheny, 2008) revela que o crescimento e desenvolvimento pessoal, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, as comunicações eficazes e as relações pessoais são as verdadeiras chaves para melhorar a satisfação no trabalho. O autor refere que, segundo o estudo, métodos específicos para melhorar a satisfação na organização são:

- Reformulação das expectativas;
- Valorização dos aspetos positivos do trabalho;
- Expectativas reais;

- Abraçar novos desafios;
- Comunicação competente;
- Conter uma visão positiva.

1.2.1 BEM-ESTAR ATRAVÉS DA FELICIDADE ORGANIZACIONAL

A felicidade organizacional está diretamente associada ao bem-estar e os estudos sobre esta temática têm sido condensados e contextualizados de acordo com duas perspetivas: o bem-estar subjetivo ou hedónico e o de bem-estar psicológico ou eudemónico. Segundo Huta (2013), o primeiro termo está relacionado com a procura de prazer instantâneo que surge condicionado a elementos externos, e está associado à procura pela maximização do prazer e pela minimização ou fuga ao sofrimento. Quanto ao bem-estar eudemónico é um estado cultivado no interior de cada indivíduo e não depende de elementos externos centrando-se na procura de um significado ou propósito de vida que confira ao ser humano o sentimento de autorrealização (Huta, 2013).

A felicidade organizacional pode também estar relacionada com a qualidade de vida no trabalho. Segundo Sampaio (2012), não existe uma definição chave para o conceito de qualidade de vida no trabalho, mas explica que se relaciona com a saúde mental dos colaboradores e com outros aspetos organizacionais. Por outro lado, Farsen et al (2018), indicam que este conceito se encontra ligado à saúde física dos colaboradores, com especial destaque em aspetos ergonómicos e nutricionais, e menos relacionado com os sentimentos e emoções do cliente interno. Os autores acrescentam que as relações dinâmicas e evolucionárias, construídas de boas práticas organizacionais são a base para o crescimento de qualidade de vida numa organização, resultando de condições de saúde benéficas para o trabalhador e impulsionando sentimentos e emoções positivas relativas ao trabalho, como o bem-estar e a felicidade.

Neste sentido, a noção de qualidade de vida no trabalho é composta tanto por conteúdos subjetivos como por conteúdos objetivos, ou seja, a satisfação por necessidades intrínsecas e a forma de organização e condições de trabalho (Da et al., 2009).

A definição de bem-estar tem sido apresentada com múltiplas interpretações de análise, autores como Salas-Vallina et al. (2017), consideram que existem duas posições

discordantes relativamente ao conceito de bem-estar: o subjetivo e o psicológico. O bem-estar subjetivo é o conjunto de afetos positivos e negativos, e a satisfação com a vida em geral. O bem-estar psicológico está relacionado apenas com a felicidade eudemónica e compreende seis dimensões: autoaceitação, relações positivas com os outros, crescimento pessoal, propósito de vida, o domínio do ambiente e a autonomia (Ryff, 1989).

O bem-estar dos colaboradores desempenha um papel fundamental em contexto laboral, pois não só reduz risco de doenças mentais evitando o *Burnout*¹ nos profissionais, como melhora as relações interpessoais entre colaboradores, potenciando o aumento de motivação, o empenho e o desempenho dos mesmos (Kun et al., 2017).

É por isso que outros autores referidos anteriormente afirmam que os colaboradores com baixos níveis de bem-estar tendem a ser menos produtivos, a tomar decisões de menor qualidade, a ser menos vocacionados, a faltar ao trabalho e consequentemente a ser menos produtivos para a organização (Price & Hooijberg, 1992). Por outro lado, Gozukara & Çolakoğlu (2016) acrescentam que a satisfação no trabalho motiva e incrementa atitudes positivas nos colaboradores, no entanto, a insatisfação provoca atitudes negativas, tornando-os numa responsabilidade organizacional. Segundo estes autores, o envolvimento está relacionado com sentimentos de energia, paixão e simpatia com os valores que são desenvolvidos pela organização, ao contrário da satisfação que é uma resposta à perceção sobre as condições e características do trabalho.

1.2.2 FELICIDADE ORGANIZACIONAL ATRAVÉS DO MARKETING INTERNO

A felicidade organizacional, sendo um elemento de gestão estratégica, tem por base a análise das emoções e do comportamento dos colaboradores de uma organização (Baker, 2006). Também é referido por vários autores (Warr & Clapperton, 2010) que um bom planeamento estratégico é aquele que envolve efetiva e emocionalmente os colaboradores

¹ O *burnout* surge como consequência da tensão emocional relacionada com o trabalho, trata-se de uma acumulação significativa de trabalho e do enorme esforço em manter as relações interpessoais com outras pessoas (Maslach et al., 2003).

e diretores de uma organização, conseguindo que o trabalho seja encarado com uma atitude positiva e a produzir uma maior motivação para trabalhar.

Uma estratégia de marketing interno é especialmente benéfica e eficaz em organizações que prestam serviços de apoio ao cliente, com os colaboradores dignamente satisfeitos, incluídos e empenhados com o trabalho e a organização onde se inserem, demonstram comportamentos de cidadania organizacional que conseguem levar à fidelidade do cliente (Awan et al., 2015). A cidadania organizacional é definida por Organ (1988), como “um comportamento individual que não é recompensado por um sistema formal de recompensa mas que em grupo resulta em eficácia (p. 52)”

Para além dos aspetos já evidenciados, veremos agora a importância do posicionamento interno. Trata-se de um dos métodos essenciais para o desenvolvimento da relação entre o colaborador e a instituição, da mesma maneira que uma empresa deve posicionar-se para fora, no que diz respeito ao mercado, também deve posicionar-se para dentro em relação aos colaboradores. De acordo com Brum (2010), “o posicionamento é o ato de desenvolver a imagem e a oferta da empresa de forma a fazê-la ocupar um lugar distinto e valorizado na mente do consumidor, neste caso, no colaborador” (p. 187). A grande diferença entre o posicionamento externo e interno, deve-se ao facto, de o posicionamento do marketing externo ter de ser exclusivo e diferenciado da concorrência, mas por outro lado, a nível interno, o posicionamento tem apenas de corresponder às necessidades que a organização considerar essenciais.

Para o mesmo autor, o colaborador deve acreditar e lutar pela empresa na qual está inserido, e para isso o posicionamento psicológico deve ser sustentado por um posicionamento real, transmitindo uma mensagem credível entre a empresa e o funcionário. O posicionamento interno pode ser estabelecido a partir da visão estratégica da empresa ou dos objetivos que ela pretende atingir (Brum, 2010).

1.3 SATISFAÇÃO NO LOCAL DE TRABALHO

Inicialmente, os estudos sobre a satisfação profissional, centravam as suas pesquisas na explicação científica, onde o conceito de satisfação estava diretamente associado ao cansaço, à remuneração e ao impacto que poderiam causar na produtividade do

trabalhador. Mais tarde, a definição de satisfação profissional começou a ser mais caracterizada pelas relações sociais do que pelas recompensas salariais (Del Cura & Rodrigues, 1999).

Assim sendo, a satisfação no trabalhador deve estar diretamente associada à saúde psíquica, qualidade de vida e relações interpessoais do trabalhador, implicando consequências para o indivíduo e organização (Zalewska, 2015).

Para Locke (1976) a satisfação profissional foi definida como as reações afetivas relacionados com a atividade profissional e que podem ser devidas aos papéis representadas na vida profissional ou, ainda, ao valor atribuído por cada um ao que recebe em troca do seu trabalho. A satisfação está também relacionada com os benefícios que cada indivíduo retira do seu trabalho, como o salário, as conquistas inerentes e também o estatuto social.

A satisfação no trabalho é um fenómeno complexo pois este é um conceito que, em nosso entender, deveria ser ajustado a cada colaborador, pois o que satisfaz uma pessoa pode não satisfazer outra. A satisfação está sujeita a influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho que podem afetar a saúde física e mental do trabalhador, interferindo no seu comportamento profissional e social.

Tal como referem vários autores, a satisfação dos colaboradores é algo vantajoso para ambas as partes, tanto para a organização como para o colaborador, pois estando satisfeito o colaborador trabalha de forma mais rentável. Gonçalves (2004) afirma que pessoas desmotivadas constituem um obstáculo aos processos de mudança enquanto pessoas motivadas e satisfeitas são um fator de competitividade acrescida para as empresas. Oliveira et al. (1991), definem o conceito da satisfação baseado em quatro componentes: afetiva, cognitiva, psíquica e social, incorporando ainda, um critério subjetivo, onde qualquer indivíduo se poderia sentir satisfeito em determinada situação e uma outra pessoa ficaria insatisfeita. É importante reter a existência de dois aspetos, sendo o primeiro, os processos psicológicos subjacentes às experiências subjetivas da satisfação no trabalho e o segundo, a identificação dos itens que estão associados ao trabalho e que produzem essas mesmas experiências subjetivas de satisfação (Oliveira et al., 1991).

Logo, o trabalho deve ser uma fonte de desenvolvimento e satisfação, e é um meio de subsistência e de autorrealização, já que, tão importante como ter uma ocupação laboral é desenvolver sentimentos gratificantes durante a execução do mesmo.

A este respeito, Kovács, (2002) apresenta dois aspetos que são considerados componentes de satisfação no trabalho: a componente cognitiva (o que o colaborador pensa sobre o trabalho que desempenha) e a componente emocional (grau de contentamento que o colaborador sente em relação à sua atividade profissional). Segundo o autor, a satisfação é o complemento daquilo que o indivíduo pensa e no que o indivíduo sente.

Para além dos aspetos atrás referidos, a satisfação com o trabalho está diretamente associada à satisfação e qualidade de vida; as pessoas que não estejam satisfeitas com o seu trabalho podem desenvolver sentimentos como angústia e, sofrimento, o que impossibilita assim a sua realização pessoal e dignificação (Queirós, 2015).

Por vezes a motivação e a satisfação são vistas como sinónimos, mas são diferentes em bastantes aspetos; Queirós (2015) refere que a motivação expressa a tensão produzida por uma necessidade e a satisfação a sensação de atender essa mesma necessidade.

As perspetivas dos autores permitem inferir que é importante entender que a motivação é o sentimento que um colaborador tem ao desenvolver uma certa atividade e, dependendo do resultado, essa mesma pessoa pode vivenciar uma satisfação positiva ou negativa, ou seja, a motivação em primeiro lugar é o fator que leva alguém a desenvolver um trabalho e posteriormente vem a satisfação, que irá indicar se o trabalho desenvolvido foi positivo, referindo o que foi mencionado anteriormente, a satisfação pode ser encarada como uma extensão da motivação. Um colaborador motivado alcança a satisfação, mas um colaborador satisfeito também sente mais motivação.

1.4 GESTÃO DE SATISFAÇÃO: AS MEDIDAS DE MARKETING INTERNO

Considerando o contexto competitivo atual, Lisboa (2012) afirma que, os recursos humanos são os únicos onde as empresas podem efetivamente diferenciar-se dos seus concorrentes, pois, todos os outros fatores são imitáveis. Assim, é importante que os colaboradores estejam satisfeitos e motivados, pois dessa forma irão tornar-se mais

positivos e produtivos, atingindo os objetivos propostos, de forma eficiente, o que os destaca dos colaboradores que não tenham este tipo de motivação.

Tendo em conta a importância que os colaboradores têm para a empresa, percebe-se que atender e satisfazer as necessidades dos colaboradores é cada mais importante; a criação de medidas de marketing interno que valorizam a motivação e a satisfação tornam-se, do nosso ponto de vista, imprescindíveis para uma organização que pretende ser bem-sucedida.

A informação e a integração do público interno são os principais focos das ações de marketing interno, podendo ser também designado por marketing interno ou marketing para dentro, sendo a comunicação interna é uma das principais formas deste ser desenvolvido. Este tipo de marketing só funciona com uma comunicação interna desenvolvida de forma a potenciar a comunicação entre a empresa e os seus colaboradores (Brum, 2010).

A comunicação interna é usual em todas as organizações, principalmente para comunicar informações que são essenciais, mas normalmente esta é feita através de e-mails ou um documento banal que apenas cumpre a função de passar informação. Quando a informação é feita através de medidas de marketing interno, a comunicação ganha outro sentido e é elaborada de forma destacada, conseguindo assim ser absorvida de forma mais rápida e com maior intensidade (Brum, 2010).

De acordo com Brum (2010), a comunicação interna é um processo vertical e a informação é algo que deve descer desde a parte de cima da pirâmide organizacional para a base, ou seja, desde a liderança até aos colaboradores. A comunicação interna tem de ser trabalhada por todos os colaboradores, conseguindo assim com que esta seja desenvolvida em harmonia e em benefício para a organização.

A comunicação interna está relacionada com o posicionamento interno, este deve ser feito de forma que o público interno tenha consciência da mensagem que a organização tenciona passar aos clientes externos e também de maneira a motivar os seus colaboradores, fazendo com que se orgulhem do posicionamento que a empresa desenvolve (Brum, 2010).

Apesar do posicionamento interno ter a vantagem de não ter de ser exclusivo, ou seja, podem existir empresas que adotem internamente o mesmo posicionamento, este tem de ser um posicionamento real, sendo sustentado com verdade e em coerência com a cultura organizacional.

1.5 MOTIVAÇÃO E AUMENTO DE DESEMPENHO

A definição de motivação, de acordo com Pintrich & De Groot (2003), provém do verbo latino *movere* que significa mover-se, ou seja, indica um estado de estimular o organismo, uma energia, algo que impulsiona o indivíduo a atingir algo. Gil (2006), concorda com essa definição e afirma que a “motivação é a força que estimula as pessoas a agir” (p. 186).

Para Kondo (1994) a motivação é um estímulo aplicado à vontade de realizar trabalho por parte das pessoas. A motivação está presente no dia-a-dia do indivíduo, pois ela é necessária para iniciar, manter ou terminar qualquer ação (Fontaine, 2005). Por seu lado, Oliveira (2008), define a motivação como a força que impulsiona alguém a alcançar um determinado objetivo. O desempenho de um indivíduo depende muitas vezes de algo que o inspire para manter um sentimento de motivação ao desempenhar tarefas usuais. Assim sendo, é importante que uma organização procure sempre novas maneiras de motivar os seus colaboradores para garantir uma boa performance do negócio como um todo e, consequentemente, garantir uma vantagem competitiva perante os concorrentes.

Segundo Chiavenato (2006), a motivação refere-se às forças dentro de cada pessoa que a conduzem a um determinado comportamento, sendo algo que tem que estar dentro das pessoas e que precisa ser exercitado para atingir os objetivos; basicamente significa a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço a favor das metas, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual. Este autor acredita que a motivação é algo que surge de dentro para fora, quando o próprio indivíduo possui maneiras de se (auto)motivar ou, pode vir através de fontes externas, por outras pessoas ou situações que provocam o melhor de si nas suas ações (Chiavenato, 2014).

As teorias de motivação procuram alcançar três aspetos fundamentais: a energia, a direção e o comportamento, fazendo-o movimentar-se e a persistir em determinada tarefa (Pintrich & De Groot, 2003). A mais importante das explicações sobre o teor da motivação indica que as necessidades humanas são a parte fundamental para que as pessoas sejam motivadas. De acordo com Fiorelli (2009), quando as pessoas estão motivadas, tornam-se mais produtivas, agem com maior satisfação e tendem a produzir resultados previstos ou acima do esperado. Este autor considera que um funcionário motivado tem uma maior capacidade para desempenhar as suas funções na organização com melhores resultados. Daí que se entenda que a satisfação dos colaboradores está diretamente associada à motivação.

Várias são as teorias em torno do tema da motivação. A Teoria dos Dois Fatores, por exemplo, desenvolvida por Herzberg (1987) pretende entender a motivação no âmbito organizacional. Com esta teoria ele procura compreender os fatores que satisfazem e não satisfazem as pessoas numa organização. Para tal, Herzberg (1987) começa por definir o conceito da motivação através da distinção entre fatores motivadores e de manutenção. Este autor define os fatores motivadores como intrínsecos ao indivíduo, podendo também ser chamados de fatores motivacionais, ou seja, são fatores diretamente relacionados e que podem ser controlados pelo próprio, tais como a realização pessoal, reconhecimento, responsabilidade, ascensão, desenvolvimento, produzindo no indivíduo esforço próprio para a realização das tarefas. Porém, os fatores de manutenção, podendo também ser chamados de higiénicos, são extrínsecos ao indivíduo, ou seja, estes fatores não estão sob o controlo da pessoa, e são algo que não pode ser controlado pela própria. Esses elementos são fornecidos pela organização, como o salário, segurança, contexto, benefícios, política institucional, condições de trabalho.

O referido autor (Herzberg, 1987) faz também a distinção entre a motivação e a satisfação; é necessário entender estas definições para conseguir compreender o pensamento que ele elabora. Por um lado, a motivação é uma tendência para a ação iniciada por uma necessidade, por outro lado, a satisfação é algo que sacia a necessidade. Pode dar-se como exemplo as condições de trabalho, este fator consegue satisfazer as necessidades do indivíduo, mas isso não significa que o colaborador se sinta mais motivado por estar satisfeito com as condições de trabalho.

É possível compreender que a satisfação completa é um estágio que pode não ser alcançado pois irão sempre existir necessidades não satisfeitas que formarão novas condutas de motivação, que exigirão a busca de patamares mais elevados a serem atingidos (Bergamini, 2009).

Nesse sentido, a maior dificuldade das organizações, tal como descreve Bergamini (2009), passa por saber lidar com a motivação de cada pessoa, sem utilizar falsos motivadores como ameaças de punições, promessas de prémios, más recompensas entre outros. Em contraponto, Kondo (1994), evidencia que para motivar as pessoas é importante satisfazer as necessidades mais básicas e entender as mais elevadas, ou seja, remover a insatisfação e promover as que conduzam à satisfação.

CAPÍTULO II: METODOLOGIA

Neste capítulo é explicado detalhadamente os princípios metodológicos e métodos utilizados. A estrutura deste capítulo é dividida pelas questões metodológicas, de seguida é explicada a técnica utilizada na recolha e análise dos dados, também é feita a caracterização da amostra.

2. QUESTÕES METODOLÓGICAS

Segundo Bell (1993) o investigador deve optar pelos métodos que melhor sirvam a finalidade do estudo e, de seguida, elaborar os instrumentos de recolha de informação mais adequados para o fazer.

Antes de decidir o método e as técnicas de análise e recolha de dados é importante elencar a questão de investigação:

- *“As medidas de marketing interno têm impacto na felicidade, satisfação e motivação dos colaboradores?”*

Desenvolvendo o tema a partir desta questão, foi traçado como objetivo geral compreender as medidas de marketing interno com foco na felicidade organizacional, no bem-estar do colaborador e no aumento da motivação.

Para responder à questão de investigação e atingir o objetivo definido, optou-se por seguir a metodologia qualitativa, recorrendo-se às técnicas de recolha e análise de dados que se descrevem em seguida (Tabela 1). O trabalho é também complementado com um Estudo de Caso sobre a empresa Biogerm, S.A.

Para uma melhor organização do estudo, o objetivo geral, foi desdobrado em 4 objetivos específicos destinados, a compreender o marketing interno da referida empresa, compreender a perceção dos colaboradores e identificar oportunidades de melhoria. A tabela 1 apresenta os objetivos específicos aos quais foram associadas as técnicas de recolha e análise de dados utilizadas.

TABELA 1- APRESENTAÇÃO DOS OBJETIVOS E RESPECTIVAS TÉCNICAS DE RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS

Objetivos	Técnicas de Recolha de Dados	Técnica de Análise de Dados
1. Diagnosticar o ponto de situação atual de marketing interno na empresa inquirida;	Inquérito por Questionário	Análise de Conteúdo
2. Compreender e interpretar a perceção dos colaboradores relativamente aos conceitos da questão de investigação;	Inquérito por Questionário	Análise de Conteúdo
3. Entender o valor atribuído pelos colaboradores relativamente às práticas implementadas, percebendo quais as mais impactantes;	Inquérito por Questionário	Análise de Conteúdo
4. Propor medidas para apresentar à Biogerm de forma que sejam implementadas.	Inquérito por Questionário Revisão de literatura	Análise de Conteúdo

As técnicas de recolha e análise de dados, o inquérito e a análise de conteúdo, serão descritas nos subcapítulos correspondentes, mais adiante neste trabalho.

2.1 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso, é uma âncora importante deste estudo. De acordo com Yin & Guo (2014), o estudo de caso é considerado uma investigação empírica de um fenómeno dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”; é um método bastante utilizado pelos investigadores.

O estudo de caso é também caracterizado por Rodriguez (1996) “como uma análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais” (p. 18); para este autor o estudo de caso reúne informações pormenorizadas para apreender a situação em questão (Rodriguez, 1996).

Uma perspetiva mais prática é a apontada por Wimmer (1996) que define o estudo de caso através de quatro características:

- Particularismo: a concentração do estudo numa situação, acontecimento, programa ou fenómeno particular, proporcionando assim um excelente método para analisar de forma prática os problemas de vida real;
- Descrição: deve ser feita a descrição detalhada do assunto submetido a investigação;
- Explicação: o estudo de caso deve ajudar a compreender a questão submetida à análise, conseguindo assim alcançar os objetivos propostos e perspectivas, assim como o descobrimento de novas interpretações;
- Indução: utilização do raciocínio indutivo segundo o qual os princípios e generalizações surgem da análise dos dados particulares, assim sendo, o estudo de caso possibilita a descoberta de novas relações entre os elementos.

Já Yin (1993) afirma que os dados não podem ser generalizados, os resultados obtidos devem possibilitar a disseminação do conhecimento, por meio de possíveis generalizações ou proposições teóricas que podem surgir do estudo; assim sendo, os estudos de caso não pretendem a generalização dos resultados, mas sim a compreensão e interpretação mais profunda dos factos. É isso que se preconiza com o nosso estudo.

2.2 CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO DA INVESTIGAÇÃO

A caracterização da amostra passa pela apresentação da organização onde foi elaborado o estudo e também pela descrição completa dos participantes.

2.2.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O estudo realizou-se na empresa Biogerm, SA. A empresa foi criada em 1994 com o objetivo de fabricar o meio de cultura Lowenstein (Taglietti et al., 2017), para a pesquisa do bacilo da tuberculose. Contudo, em 1997 mudou de instalações e a área de atuação foi alargada para a análise de águas, alimentos e ambiente. Atualmente, a Biogerm é um laboratório de referência na área da saúde pública com análises microbiológicas e químicas no controlo da qualidade alimentar, águas e ambiente contemplando as mais recentes e avançadas metodologias. A empresa possui laboratórios no continente e Ilha da Madeira, com serviço de recolhas, entregas e transporte em todo o país. Fazem parte dos seus quadros mais de 50 colaboradores distribuídos pelos laboratórios de preparação de meios de cultura, pela microbiologia alimentar e águas, pela biologia molecular, química instrumental e clássica.

A empresa aplica de dois em dois anos um inquérito por questionário de forma a perceber o grau de satisfação dos colaboradores e também as necessidades de formação. O ponto de construção do inquérito questionário teve por base o instrumento anteriormente utilizado. Recorreu-se ao Google Forms para a disponibilização do mesmo tendo facilitado o processo de recolha e análise das respostas.

Após a leitura de “Endomarketing de A a Z”, de (Brum, 2010) confirmou-se que o marketing interno tem de ser fiel às características que sustentam cada organização. Acompanhando o pressuposto da referida autora, este projeto desenvolver-se-á de acordo com a missão, valores, objetivos e cultura organizacional da empresa, bem como das atividades desempenhadas por cada colaborador.

2.2.2 CAMPO E AMOSTRA

O estudo realizado na empresa Biogerm, teve como objetivo principal estudar o impacto que as medidas de marketing interno têm no bem-estar e motivação dos colaboradores e, consequentemente, na felicidade organizacional.

Para tal, foi adaptado um inquérito por questionário existente, conforme anteriormente descrito. O inquérito foi disponibilizado na plataforma *Google Forms* cujo link foi enviado todos os colaboradores através de email para preenchimento *online*.

O instrumento de recolha de dados – Inquérito por Questionário – é composto por 7 secções, divididas de acordo com cada tema, e tem um total de 49 questões sobre assuntos pertinentes para a análise.

A amostra deste estudo é constituída por 49 colaboradores, sendo de realçar que mais de 80% desses colaboradores são do sexo feminino, como demonstra o gráfico 1.

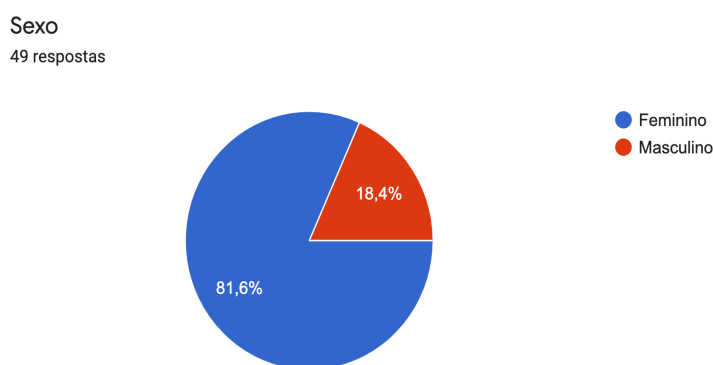


GRÁFICO 1- SEXO DOS COLABORADORES

Relativamente à idade dos colaboradores (gráfico 2), 12,5% têm idade entre os 18 e os 23 anos, 49% entre 24-35 anos, 34,7% entre 36-48 anos, e restantes (3,8%) entre 49-60 anos. Não existem colaboradores com idade entre os 61-66 anos, ou superior.

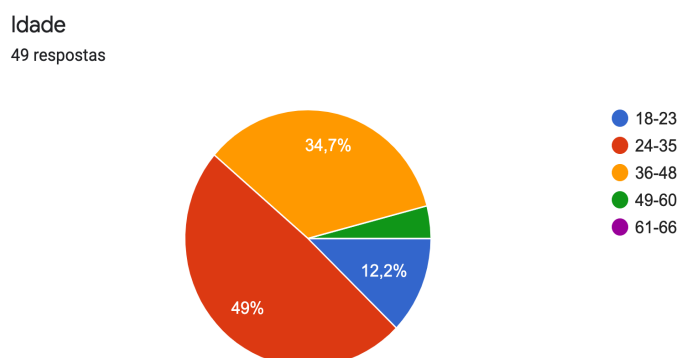


GRÁFICO 2- FAIXA ETÁRIA DOS COLABORADORES

No que diz respeito ao estado civil (gráfico 3), realce para o facto de mais de metade dos colaboradores serem solteiros (53,1%)

Estado Civil
49 respostas

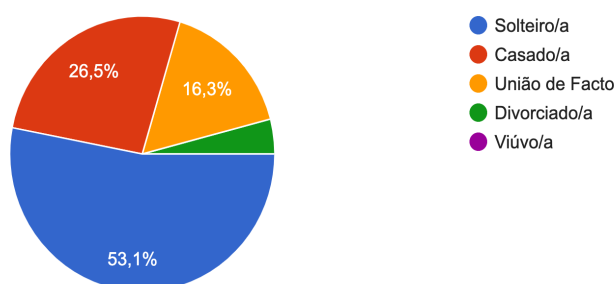


GRÁFICO 3- ESTADO CIVIL DOS COLABORADORES

e de 59,2% referirem não terem filhos (gráfico 4).

Tem filhos?
49 respostas

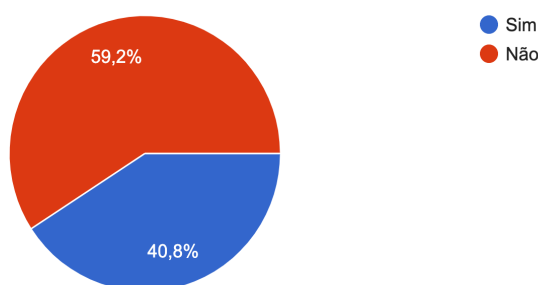


GRÁFICO 4- TEM FILHOS?

Sobre as qualificações (gráfico 5) existe 1 colaborador com Doutoramento, 18,4% possui mestrado e 28,6% licenciatura.

Qualificação

49 respostas

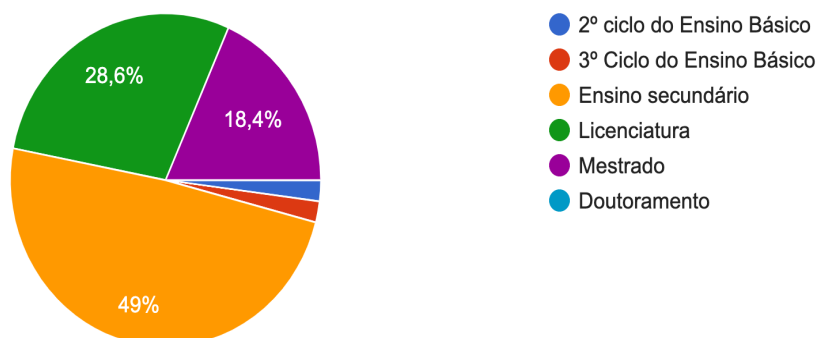


GRÁFICO 5- HABILATAÇÕES ACADÉMICAS DOS COLABORADORES

Em relação à antiguidade na empresa (gráfico 6), 9 pessoas trabalham na empresa há mais de 20 anos, 14 entre 10 e 20 anos, 16 entre 5 e 10 anos, 10 entre 1 e 5 anos e nenhum colaborador trabalha na empresa há menos de 1 ano.

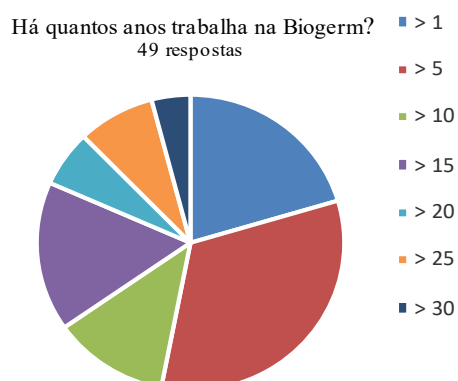


GRÁFICO 6- Há quantos anos trabalha na BIOGERM?

2.3 TÉCNICA DE RECOLHA DE DADOS

A técnica de recolha de dados utilizada foi o inquérito por questionário, pois este permite que os dados sejam recolhidos com maior eficácia, e também aumenta a validade e fiabilidade dos resultados.

Para uma correta abordagem e obtenção de resultados, o inquérito por questionário inicia com uma breve explicação e esclarecimento sobre os objetivos do mesmo de modo a facilitar o seu preenchimento. A primeira secção destina-se a caraterizar os participantes.

O questionário é composto por 7 secções, como se discrimina abaixo, contemplando questões fechadas para resposta através duma escala de *Likert*² e respostas abertas em que se pretende perceber se, inconscientemente ou não, os colaboradores estão ambientados com o marketing interno e se a organização já desenvolve medidas nesse sentido.

O formulário permitia que os colaboradores que apresentassem propostas de novas medidas que gostariam de ver implementadas.

A estrutura do Inquérito é, então a seguinte:

- Secção 1: Caracterização dos colaboradores;
- Secção 2: Satisfação Global dos Colaboradores; (9 questões com escala de 1 a 5, sendo 1 muito insatisfeito e 5 muito satisfeito e 1 questão aberta);
- Secção 3: Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; (8 questões com escala de 1 a 5, sendo 1 muito insatisfeito e 5 muito satisfeito);
- Secção 4: Satisfação com as condições de trabalho; (7 questões com escala de 1 a 5, sendo 1 muito insatisfeito e 5 muito satisfeito e 1 questão aberta);
- Secção 5: Satisfação com o desenvolvimento da Carreira; (4 questões com escala de 1 a 5, sendo 1 muito insatisfeito e 5 muito satisfeito e 1 questão aberta);
- Secção 6: Motivação dos Colaboradores (6 questões com escala de 1 a 5, sendo 1 muito insatisfeito e 5 muito satisfeito, 1 questão direta (sim, não) e 1 questão aberta);

² Uma escala tipo *Likert* é composta por um conjunto de frases (itens) em relação a cada uma das quais se pede ao sujeito que está a ser avaliado para manifestar o grau com que se identifica com a frase.

- Secção 7: Endomarketing: Felicidade e Bem-estar (2 questões com escala de 1 a 7, sendo 1 nada feliz e 7 muito feliz; 3 questões abertas; 4 questões com resposta direta (sim, não), 1 questão com escala de 1 a 5 sendo 1 nenhum e 5 muito).

O questionário, de simples preenchimento, previa um tempo de preenchimento de aproximadamente 10 minutos.

2.3.1 CONSTRUÇÃO DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

A construção do inquérito por questionário foi desenvolvida, conforme já indicado, a partir do questionário que a empresa já desenvolve de dois em dois anos, para a entender o nível de satisfação dos seus colaboradores. As etapas foram as seguintes:

1. Análise e interpretação do questionário de satisfação e avaliação da formação desenvolvido pela Biogerm;
2. Adição de perguntas elaboradas de forma a complementar o questionário com questões sobre as medidas de marketing interno, bem-estar e felicidade organizacional;
3. Validação do questionário através do Coeficiente de Validade de Conteúdo (CVC).

2.4 INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

O método de recolha de dados é a estratégica que possibilitou a obtenção das informações necessárias para a elaboração da pesquisa.

2.4.1 INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

O questionário passou por um processo de adaptação e melhorado o inquérito de satisfação que a Biogerm submetia ciclicamente aos colaboradores. O questionário (cf. anexo 2) composto por 49 questões foi dividido em 7 secções. Apenas foram analisadas 30 questões, que se consideraram as mais pertinentes para o tema do estudo.

O facto de ter sido inserido na plataforma *Google Forms* (ao contrário da forma tradicional que a empresa utilizava - papel) permitiu uma maior facilidade na obtenção dos resultados. Também aumentou a rapidez do seu preenchimento e anonimato. O inquérito por questionário continha seguinte estrutura:

- Na primeira secção apenas é apresentado e explicado o questionário e são feitas algumas perguntas para caracterização da amostra, como já mencionado;
- No segundo bloco o questionário centra-se na satisfação global onde se pretende entender, de forma geral, a satisfação dos colaboradores;
- A terceira secção centra as questões na satisfação relacionada com a gestão e os sistemas que são implementados para essa mesma gestão;
- Na quarta secção o objetivo é obter dados acerca da satisfação com as condições de trabalho;
- O quinto bloco do questionário pretende avaliar a satisfação com o desenvolvimento da carreira e a forma como cada indivíduo vê a possibilidade de progressão dentro do cargo que ocupa;
- Na secção seis todas as questões são relacionadas com a motivação dos colaboradores;
- Na sétima e última secção é abordado o tema de Marketing Interno: Felicidade e bem-estar, etc. onde se pretende entender se os colaboradores reconhecem os conceitos e se os consideram essenciais para um melhor clima organizacional.

Para recolher as respostas dos participantes utilizou-se escalas de Likert de 5 e 7 pontos, respostas de sim ou não e respostas abertas. Para avaliar a satisfação dos colaboradores foi também usada a escala de Likert de 1 a 5 onde 1= muito insatisfeito, 2= insatisfeito, 3=sem opinião/indiferente, 4= satisfeito e 5=muito satisfeito. Para avaliar a motivação dos colaboradores foi igualmente usada a escala de Likert de 1 a 5 onde 1= muito desmotivado, 2= desmotivado, 3=pouco motivado, 4=motivado e 5=muito motivado. Para avaliar a felicidade dos colaboradores, recorreu-se também à escala de Likert de 1 a 7 onde 1= nada feliz e 7= muito feliz.

2.4.2 VALIDAÇÃO DO QUESTIONÁRIO- FASE TESTE CVC (COEFICIENTE DE VALIDADE DE CONTEÚDO)

Antes de proceder à aplicação do inquérito, pretendeu-se realizar a validação do mesmo quanto à relevância, clareza e coerência das questões apresentadas e para isso foi utilizado o procedimento do CVC, proposto por Hernández Nieto (2002).

O método foi criado com o objetivo de responder, de forma mais correta às necessidades deste tipo de validação de questionários. Os avaliadores das questões são experts no tema abordado, sendo o número recomendado de peritos entre três a cinco especialistas.

Neste caso, o questionário foi avaliado por quatro avaliadores que pontuaram, através da escala de Likert (0= Nada a 5=Muito), a relevância, clareza e coerência das questões. Os peritos tiveram acesso ao questionário via eletrônica, onde foi solicitada a sua colaboração e pedido que reencaminhassem o documento devidamente preenchido e anotado com as suas pontuações.

Com base nas respostas apresentadas, foi possível calcular o CVC do instrumento de recolha de dados. Este cálculo é realizado através das seguintes etapas (cf. anexo 1):

- Com base nas notas dos juízes, calcula-se a média das notas de cada item (Mx);
- Após calcular a média, calculou-se o CVC inicial de cada item (CVC_i), dividindo-se pelo valor máximo que a questão poderia receber (5);
- Na terceira etapa, calcula-se o erro (Pe_i), para descontar possíveis vieses dos juízes avaliadores, para cada questão. Assim, dividiu-se um (1) pelo número de avaliadores (4);
- O CVC final de cada item/questão (CVC_c) poderá ser calculado com a subtração do CVC_i pelo Pe_i ;
- A última etapa é destinada para o CVC total do questionário (CVC_t), para cada uma das características (clareza de linguagem, pertinência prática e relevância teórica), subtraindo a média do CVC_i ($MCVC_i$) pela média do Pe_i (MPe_i).

Ultrapassadas as etapas descritas, obtiveram-se os seguintes resultados: a avaliação CVC da escala com um todo é de 85%, sendo que para a relevância o questionário foi avaliado com 91%, para a clareza em 83% e quanto à coerência em 87%.

2.5 DESENHO DA INVESTIGAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A técnica utilizada para a análise dos dados em estudo é a análise de conteúdo, esta é definida, de acordo com Lasswell (1968), como uma técnica que realça a mensagem que é comunicada e apresenta na sua forma clássica a formulação para entender o que foi respondido e a finalidade das respostas. A análise de conteúdo é um instrumento que permite ao investigador estudar e entender o comportamento humano, através da análise daquilo que comunicaram. Com base nesta técnica, geralmente são analisados os conteúdos escritos de uma comunicação, com intuito de transformá-la em informação esclarecedora, refere o mesmo autor.

Para Richardson (1999), este tipo de análise permite compreender melhor um discurso, aprofundando as características principais e retirar os momentos mais importantes.

Bardin (2009), diz-nos que a análise de conteúdo diz respeito a um conjunto de técnicas de análise das comunicações tentando obter, com procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das respostas, indicadores que permitam a inferência de conhecimento relativos às condições de produção/receção dessas mensagens.

A análise de conteúdo, de acordo com Robert & Bouillaguet (2007), é definida como uma técnica que possibilita o exame metódico, sistemático, objetivo e, em determinadas ocasiões, quantitativo, do conteúdo de certos textos, com vista a classificar e a interpretar os seus elementos constitutivos e que não são totalmente acessíveis à leitura imediata.

Para Bardin (2009), a análise de conteúdo tem três fases: A primeira é a fase de pré-análise, em que se faz uma leitura dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. A segunda fase é para explorar o material recolhido, que consiste na codificação dos dados em enumeração. A enumeração relaciona-se com a escolha das regras de contagem das unidades de registo. A terceira requer o estabelecimento de interferência e a interpretação.

Os dados recolhidos serão analisados recorrendo à técnica de Análise de Conteúdo. Esta técnica permite analisar as mensagens dos participantes através de procedimentos sistemáticos e objetivos da descrição do conteúdo das mesmas, indicadores (qualitativos e quantitativos) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de

produção/receção (atributos inferidos) (Bardin, 2014; Amado, Costa & Crusoé, 2017; Costa & Amado, 2018).

Aplicou-se esta técnica com suporte do software de análise de dados qualitativos webQDA (2019) e será seguida a proposta de Costa & Amado (2018). A saber:

- Definição do problema, objetivos de trabalho e fundamentação teórica
- Organização do *Corpus* de Dados
- Leitura dos Dados
- Categorização e Codificação
- Formulação de Questões
- Matrizes de Análise
- Apresentação dos Resultados

O tratamento dos dados começou com a exportação dos resultados obtidos no *Google Forms* para um ficheiro Excel, no qual foram desenvolvidos os gráficos com a análise estatística das perguntas fechadas, ou seja, das respostas com base na escala de Likert e de ‘Sim’ e ‘Não’. Depois foram desenvolvidos gráficos relacionando essas questões com a caracterização dos colaboradores de forma a entender se existe um padrão no resultado dos dados.

As respostas das questões abertas foram analisadas através do *software* webQDA (2019), onde foram desenvolvidas matrizes e nuvens de palavras facilitando assim a análise qualitativa das mesmas.

CAPÍTULO III: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são analisadas as questões qualitativas das seis secções do inquérito por questionário, são apresentados comentários que relaciona, as questões qualitativas com algumas questões quantitativas e, pontualmente, com a caracterização dos colaboradores.

De salientar que não foram analisadas todas as questões, apenas as consideradas mais relevantes para os temas em questão no estudo.

3.1.1 SECÇÃO 2: SATISFAÇÃO GLOBAL DOS COLABORADORES

Na questão “*Qual a sua satisfação global com a forma como a Biogerm gere os conflitos de interesse?*” (gráfico 7), 57,2 % dos colaboradores estão satisfeitos ou muito satisfeitos, e somente 1 trabalhador se mostra insatisfeito (2); contudo 40,6% dos colaboradores referem indiferença.

4. Qual a sua satisfação global com a forma como a Biogerm gere os conflitos de interesse?
49 respostas

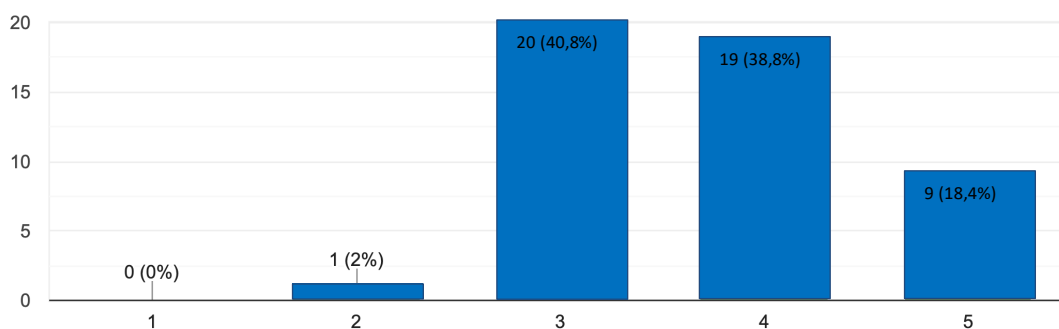


GRÁFICO 7- QUESTÃO 4 (SATISFAÇÃO GLOBAL DOS COLABORADORES COM OS CONFLITOS DE INTERESSE)

Na questão “Qual a sua satisfação global com o nível de envolvimento dos colaboradores na Biogerm e na respetiva missão?” (gráfico 8), 85,7% dos colaboradores estão satisfeitos ou muito satisfeitos; 12 colaboradores mostram-se indiferentes (24,5%).

5. Qual a sua satisfação global com o nível de envolvimento dos colaboradores na Biogerm e na respetiva missão?

49 respostas

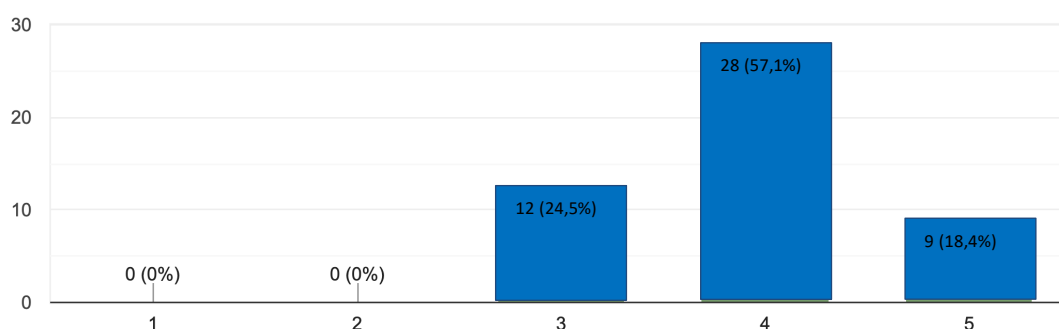


GRÁFICO 8- QUESTÃO 5 (SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES COM O ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES NA BIOGERM E NA RESPETIVA MISSÃO)

Para a questão “Qual a sua satisfação global com o envolvimento dos colaboradores nos processos de decisão?” (gráfico 9), 46,9% dos trabalhadores mostram-se satisfeitos ou muito satisfeitos e 40% mostram-se indiferente. Contudo 6 colaboradores mostram-se insatisfeitos (12,2%).

6. Qual a sua satisfação global com o envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão?

49 respostas

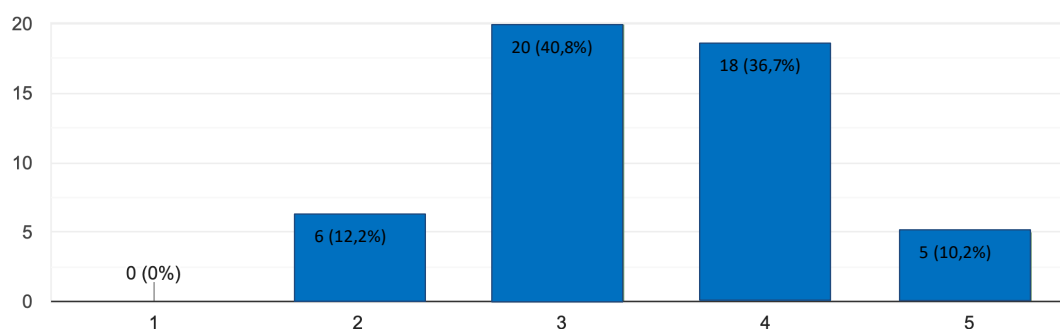


GRÁFICO 9- QUESTÃO 6 (SATISFAÇÃO GLOBAL COM O ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES NOS PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO)

Na questão “*Qual a sua satisfação global com os mecanismos de consulta e diálogo entre os colaboradores e a gestão de topo?*” (gráfico 10), 57,2% dos colaboradores estão satisfeitos ou muito satisfeitos; 28,6% sentem-se indiferentes relativamente á questão e 14,3% revelam insatisfação.

8. Qual a sua satisfação global com os mecanismos de consulta e diálogo entre os colaboradores e gestão de topo?

49 respostas

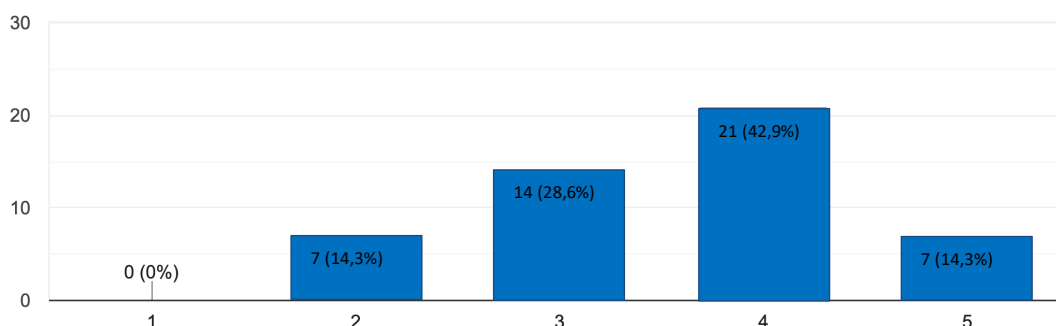


GRÁFICO 10- QUESTÃO (SATISFAÇÃO GLOBAL COM OS MECANISMOS DE CONSULTA E DIÁLOGO ENTRE OS COLABORADORES E GESTÃO DE TOPO)

Para analisar as respostas à pergunta “*Na sua opinião, que medidas deveriam ser desenvolvidas para melhorar a imagem da BIOGERM? (Indique pelo menos três)*”, recorreu-se ao software webQDA. As codificações basearam-se nas seguintes palavras: Site; Redes Sociais; Cultura Organizacional; Publicidade; Informação Institucional; Instalações; Informatização do Sistema; Ações sociais; Comunicação Interna; Produtos de trabalho; Formação; Relação com o cliente, Sem sugestão; Não respondeu e outras.

As palavras com destaque na nuvem (figura 1) são: instalações, clientes e sociais. A palavra “clientes” está relacionada com a relação dos colaboradores com o cliente; “sociais” está relacionada com redes sociais e com a sugestão dos colaboradores para a intensificação da presença da Biogerm nas redes sociais, e a palavra “instalações” é a que pode ser interpretada de forma literal pois diz respeito à sugestão de melhoria das instalações.



FIGURA 1- NUVEM DE PALAVRAS (QUESTÃO 10)

É também possível perceber o número de coocorrência (figura 1) que mais se destacaram na nuvem de palavras, e assim é possível compreender a quantidade de vezes que os colaboradores a mencionaram.

Relativamente às redes sociais (gráfico 11), os colaboradores que se destacam na sugestão são do sexo feminino, com idades entre os 24-35 anos, solteiros e com mestrado.

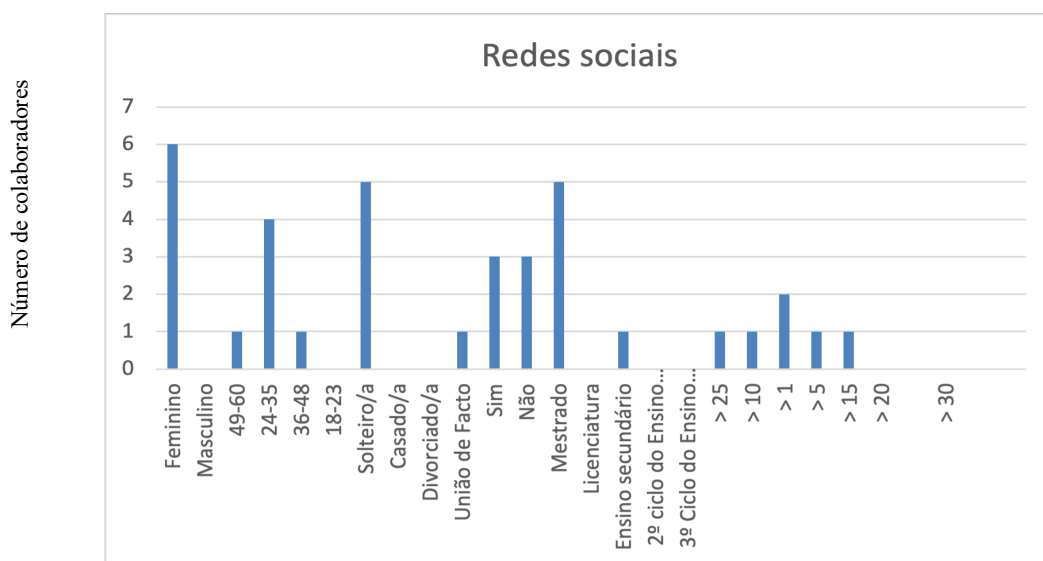


GRÁFICO 11- NÚMERO DE COLABORADORES- REDES SOCIAIS (QUESTÃO 10)

Para as instalações (gráfico 12), os colaboradores que se destacam na resposta são do sexo feminino, com idades entre os 24-35 anos, solteiros e sem filhos.

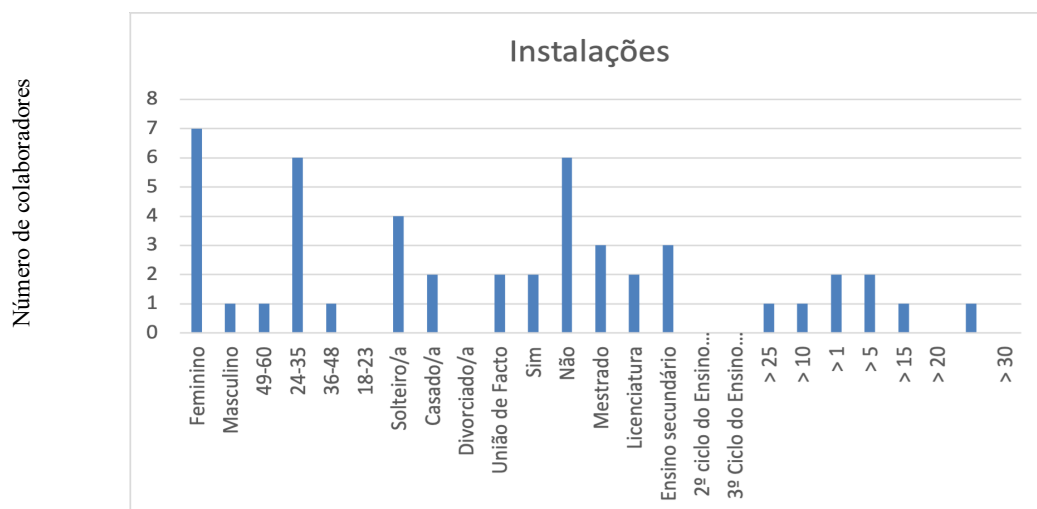


GRÁFICO 12- NÚMERO DE COLABORADORES- INSTALAÇÕES (QUESTÃO 10)

Relativamente à sugestão de melhoria das relações com os clientes (gráfico 13), os colaboradores que se destacam na resposta são do sexo feminino, com idades entre os 24-35 anos, solteiros, com licenciatura e ensino secundário, e que trabalham na Biogerm há mais de 5 anos e menos de 10.



GRÁFICO 13- NÚMERO DE COLABORADORES- RELAÇÃO COM O CLIENTE (QUESTÃO 10)

3.1.2 SECÇÃO 3: SATISFAÇÃO COM A GESTÃO E SISTEMAS DE GESTÃO

Na questão “Qual a sua satisfação com a aptidão da gestão de topo para comunicar com os colaboradores?” (gráfico 14), 52,9% dos trabalhadores mostram-se satisfeitos ou muito satisfeitos e 34,7% mostram-se indiferentes. Contudo, 6 colaboradores mostram-se insatisfeitos (12,2%).

12. Qual a sua satisfação com a aptidão da gestão de topo para comunicar com os colaboradores?

49 respostas

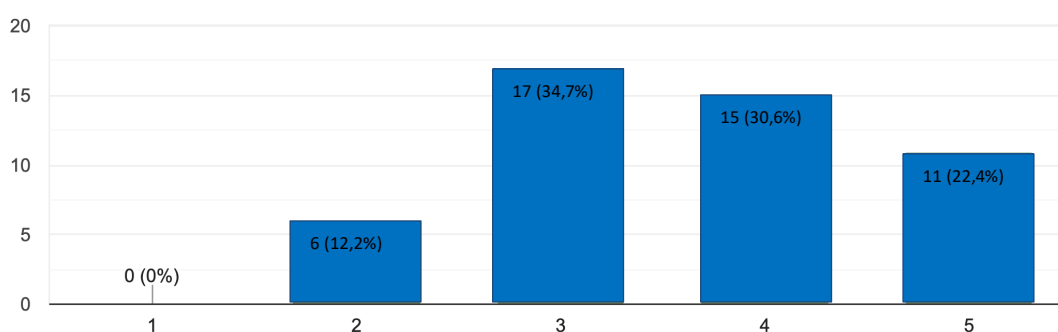


GRÁFICO 14- QUESTÃO 12 (SATISFAÇÃO COM A APTIDÃO DA GESTÃO DE TOPO PARA COMUNICAR COM OS COLABORADORES)

Esta questão pode ser comparada com as percentagens sobre o mesmo assunto, mas para a gestão de nível intermédio. Há um aumento para 69,4% dos trabalhadores que se mostram satisfeitos ou muito satisfeitos e uma diminuição para 22,4% de colaboradores que se mostram indiferente. Não obstante, 4 colaboradores mostram-se insatisfeitos (8,2%).

14. Qual a sua satisfação com a aptidão da gestão de nível intermédio para comunicar com os colaboradores?

49 respostas

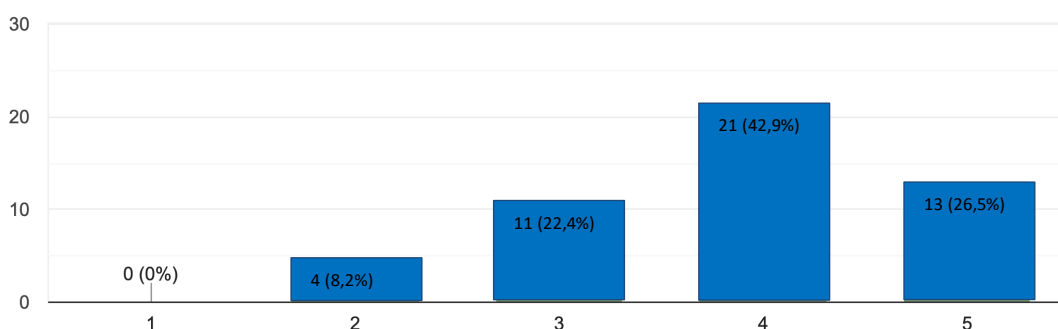


GRÁFICO 15- QUESTÃO 14 (SATISFAÇÃO COM A APTIDÃO DA GESTÃO DE NÍVEL INTERMÉDIO PARA COMUNICAR COM OS COLABORADORES)

Para a questão “Qual a sua satisfação com a forma como a Biogerm reconhece os esforços individuais de cada colaborador?” (gráfico 16) 42,8% dos trabalhadores mostram-se satisfeitos ou muito satisfeitos e 24,5% mostram-se indiferentes; 16 colaboradores mostram-se insatisfeitos ou muito insatisfeitos (32,6%).

16. Qual a sua satisfação com a forma como a Biogerm reconhece os esforços individuais de cada colaborador?

49 respostas

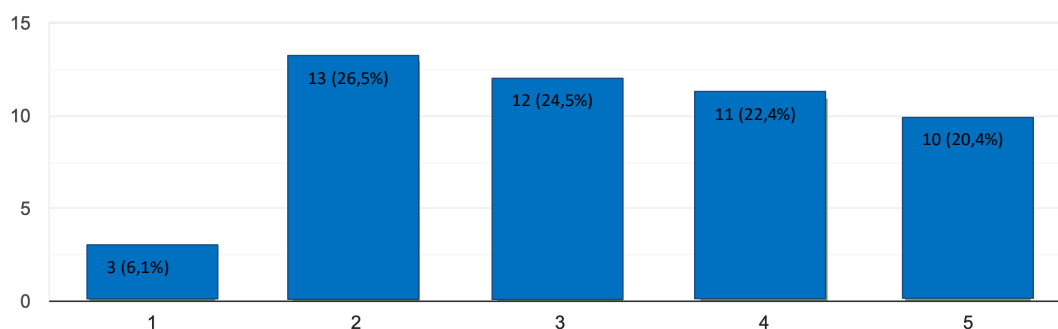


GRÁFICO 16- QUESTÃO 16 (SATISFAÇÃO COM A FORMA COMO A BIOGERM RECONHECE OS ESFORÇOS INDIVIDUAIS DE CADA COLABORADOR)

Sobre a questão “Qual a sua satisfação com a forma como o a Biogerm reconhece esforços em equipa?” (gráfico 17) 44,9% dos trabalhadores mostram-se satisfeitos ou muito satisfeitos e 26,5% mostram-se indiferentes; 14 colaboradores mostram-se insatisfeitos (28,6%).

17. Qual a sua satisfação com a forma como a Biogerm reconhece esforços em equipa?

49 respostas

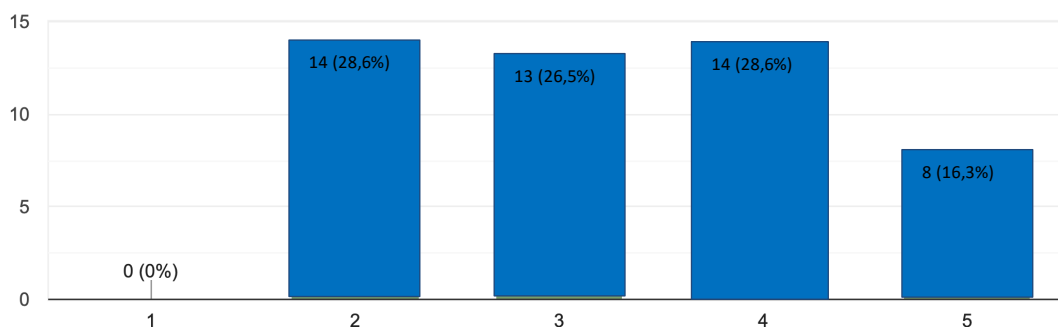


GRÁFICO 17- QUESTÃO 17 (SATISFAÇÃO COM A FORMA COMO A BIOGERM RECONHECE ESFORÇOS EM EQUIPA)

SECÇÃO 4: SATISFAÇÃO COM AS CONDIÇÕES DE TRABALHO

Sobre a questão “*Qual a sua satisfação com o clima de trabalho vivido?*” (gráfico 18), 59,2% dos trabalhadores mostram-se satisfeitos ou muito satisfeitos e 20,4% mostram-se indiferentes; 10 colaboradores mostram-se insatisfeitos ou muito insatisfeitos (20,4%).

19. Qual a sua satisfação com o clima de trabalho vivido (gestão de conflitos, queixas ou problemas pessoais)?

49 respostas

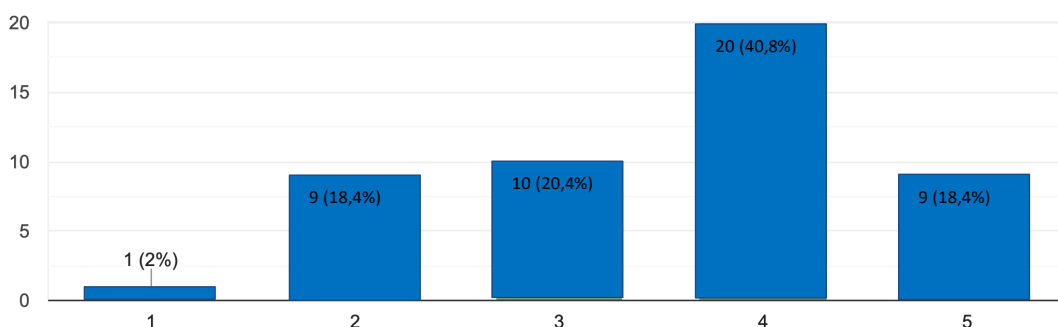


GRÁFICO 18- QUESTÃO 19 (SATISFAÇÃO COM O CLIMA DE TRABALHO VIVIDO)

Na questão “*Qual a sua satisfação com a flexibilidade de horário de trabalho?*” (gráfico 19) 65,4% dos trabalhadores mostram-se satisfeitos ou muito satisfeitos e 16,3% mostram-se indiferentes; 9 colaboradores mostram-se insatisfeitos ou muito insatisfeitos (18,5%).

20. Qual a sua satisfação com a flexibilidade de horário de trabalho?

49 respostas

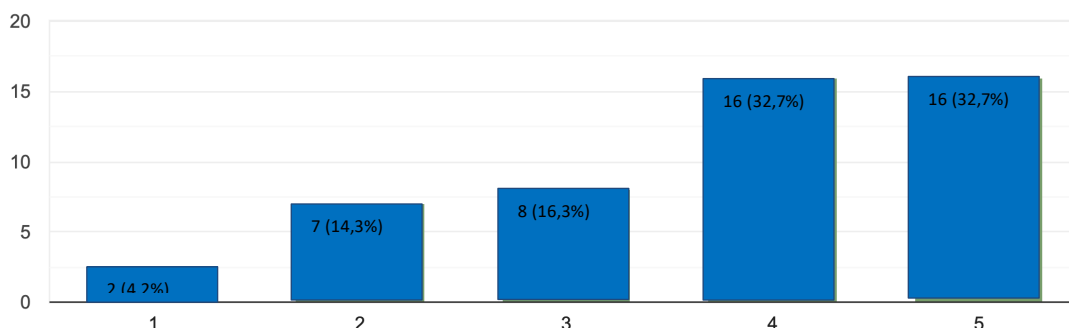


GRÁFICO 19- QUESTÃO 20 (SATISFAÇÃO COM A FLEXIBILIDADE DE HORÁRIO DE TRABALHO)

Relativamente à questão “*Qual a sua satisfação com a possibilidade de conciliar a vida profissional com a vida familiar e assuntos pessoais?*” (gráfico 20) 65,3% dos trabalhadores mostram-se satisfeitos ou muito satisfeitos e 12,2% mostram-se indiferentes; 11 colaboradores mostram-se insatisfeitos ou muito insatisfeitos (22,4%).

21. Qual a sua satisfação com a possibilidade de conciliar a vida profissional com a vida familiar e assuntos pessoais?

49 respostas

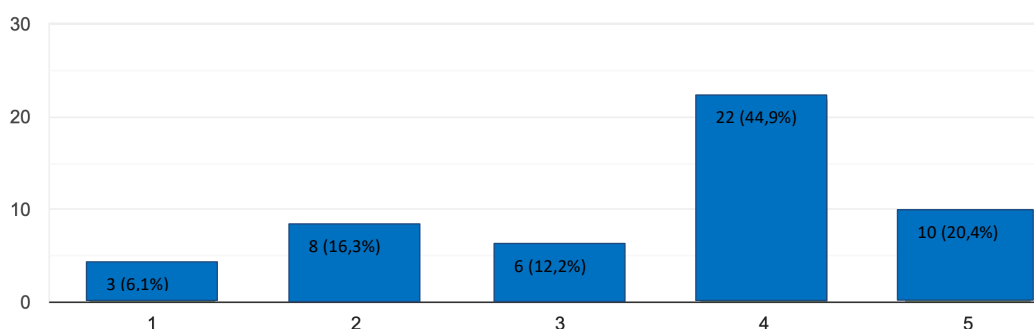


GRÁFICO 20- QUESTÃO 21 (SATISFAÇÃO COM A POSSIBILIDADE DE CONCILIAR A VIDA PROFISSIONAL COM A VIDA FAMILIAR E ASSUNTOS PESSOAIS)

A questão “*Na sua opinião, que medidas deveriam ser implementadas para evidenciar a opinião dos colaboradores na tomada de decisão?*”, foi analisada com recurso ao software webQDA tendo sido criados as seguintes categorias: Comunicação Interna; Questionário; Caixa de Sugestões; Valorizar Solicitações; Valorização Individual; Reuniões; Pedidos de Opinião; Partilha de Planos/Projetos; Sem sugestão; Não Respondeu e outras.

Na presente questão, a palavra com grande destaque na nuvem de palavras (figura 2) é: reuniões. A palavra “reuniões” abrange todo o tipo de reuniões dos colaboradores dentro da sua equipa, com os colaboradores de outros departamentos e também com os seus superiores hierárquicos. Os colaboradores referem, não são apenas reuniões formais sobre projetos que estão a decorrer, mas também reuniões onde seja possível entender aspetos das relações humanas que devem ser desenvolvidos, reuniões que permitam que os colaboradores acompanhem os projetos mesmo quando já se encontram incluídos nas

suas funções, reuniões para obter *feedback* e, eventualmente, para os colaboradores interagirem entre si.

NUVEM DE PALAVRAS	PALAVRAS	COOCORRÊNCIAS
	Reuniões	12
	Ideias	4
	Promover	3
	Reunir	3
	Ouvir	2
	Comunicação	2
	Decisão	2
	Questionários	2
	Inquéritos	2

FIGURA 2- NUVEM DE PALAVRAS (QUESTÃO 26)

Após a análise da nuvem (figura 2), foi elaborada a matriz específica para a palavra que mais se destaca na nuvem e também para “comunicação interna” que acaba por estar implicada nas outras palavras da nuvem que vão aparecendo como “comunicação”; “decisão”; “questionários”.

Relativamente às reuniões (gráfico 21), os colaboradores que se destacam na sugestão são do sexo feminino, com idades entre os 24-35 anos.

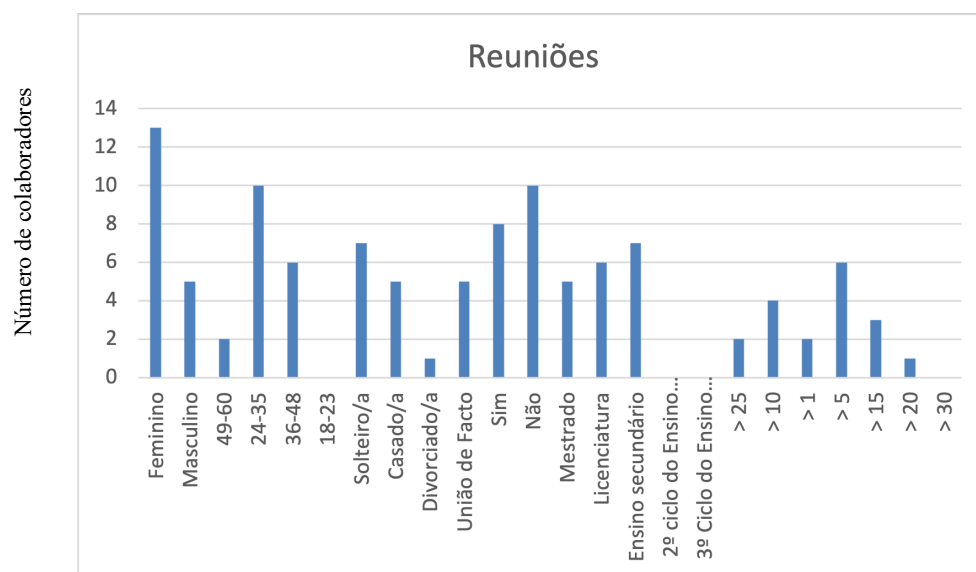


GRÁFICO 21- NÚMERO DE COLABORADORES -REUNIÕES (QUESTÃO 26)

Para a comunicação interna (gráfico 22), os colaboradores que se destacam na sugestão são do sexo feminino, solteiros, sem filhos, com o ensino secundário e que trabalham na Biogerm há mais de 5 anos e menos de 10.

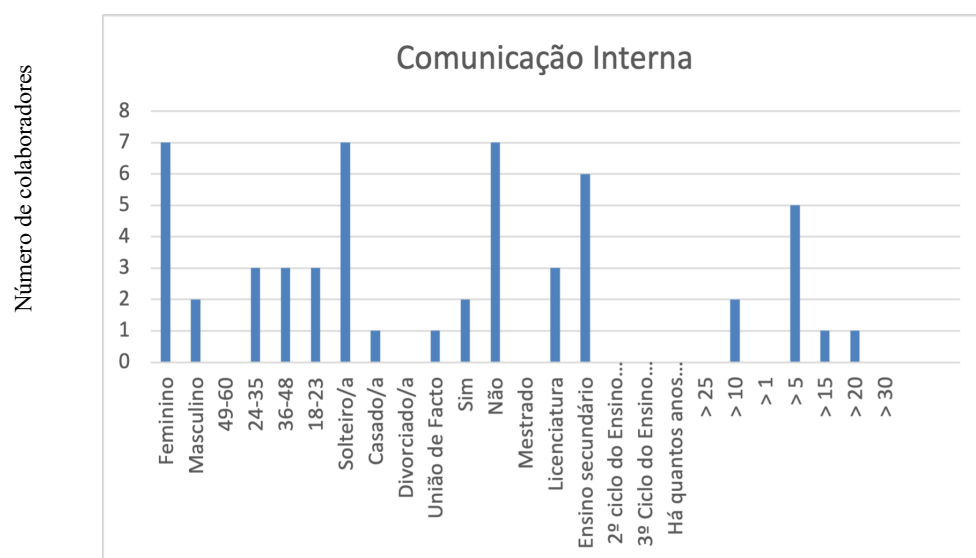


GRÁFICO 22- NÚMERO DE COLABORADORES- COMUNICAÇÃO INTERNA (QUESTÃO 26)

3.1.4 SECÇÃO 5: SATISFAÇÃO COM O DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA

Por um lado, relativamente à “*política de gestão de recursos humanos existentes na Biogerm*” (gráfico 23), 63,2% dos trabalhadores mostram-se satisfeitos ou muito satisfeitos e 26,5% mostram-se indiferente. Contudo, 5 colaboradores mostram-se insatisfeitos ou muito insatisfeitos (10,2%).

27. Qual a sua satisfação com a política de gestão de recursos humanos existentes na Biogerm?

49 respostas

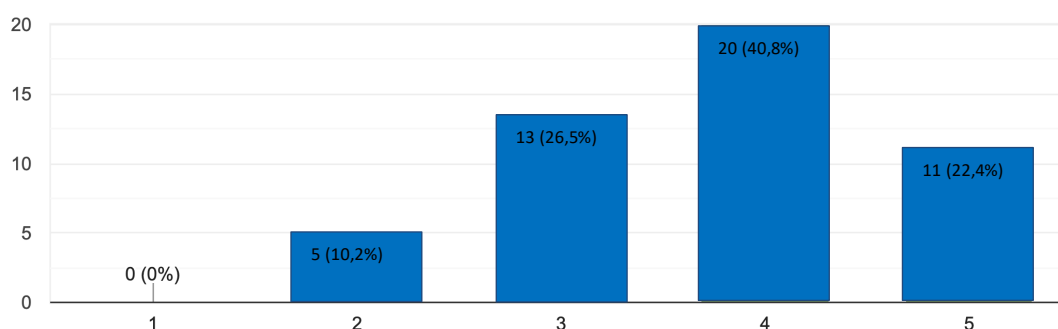


GRÁFICO 23- QUESTÃO 27 (SATISFAÇÃO COM A POLÍTICA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS)

Para a questão “*Qual a sua satisfação com a oportunidade de desenvolver novas competências?*” (gráfico 24), 67,3% dos trabalhadores mostram-se satisfeitos ou muito satisfeitos e 18,4% mostram-se indiferentes; 7 colaboradores mostram-se insatisfeitos ou muito insatisfeitos (14,3%).

28. Qual a sua satisfação com a oportunidade de desenvolver novas competências?

49 respostas

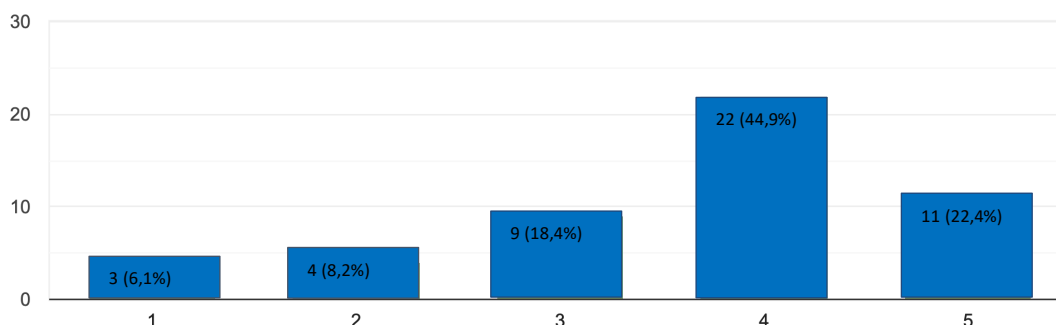


GRÁFICO 24- QUESTÃO 28 (SATISFAÇÃO COM A OPORTUNIDADE DE DESENVOLVER NOVAS COMPETÊNCIAS)

Sobre a pergunta “Qual a sua satisfação com o acesso a formação relevante para desenvolver os objetivos individuais?” (gráfico 25) 57,2% dos trabalhadores mostram-se satisfeitos ou muito satisfeitos e 22,4% mostram-se indiferentes. 10 colaboradores mostram-se insatisfeitos ou muito insatisfeitos (20,4%).

29. Qual a sua satisfação com o acesso a formação relevante para desenvolver os objetivos individuais?

49 respostas

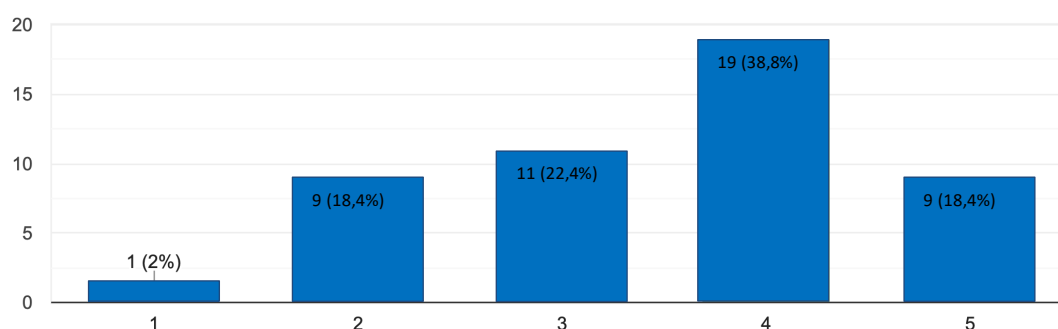


GRÁFICO 25- QUESTÃO 29 (SATISFAÇÃO COM O ACESSO A FORMAÇÃO RELEVANTE)

Na questão “Qual a sua satisfação com a oportunidade de progressão da carreira?” (gráfico 26) 47% dos trabalhadores mostram-se satisfeitos ou muito satisfeitos e 36,7% mostram-se indiferentes e 8 colaboradores mostram-se insatisfeitos ou muito insatisfeitos (16,3%).

30. Qual a sua satisfação com a oportunidade de progressão da carreira?

49 respostas

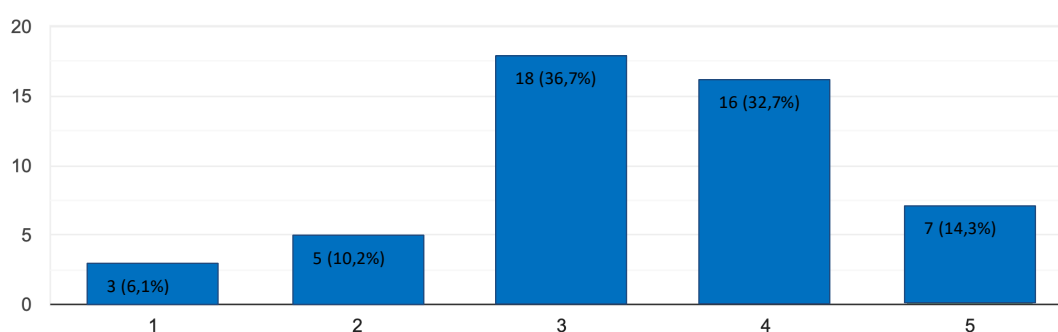


GRÁFICO 26- QUESTÃO 30 (SATISFAÇÃO COM A OPORTUNIDADE DE PROGRESSÃO DA CARREIRA)

A questão “Na sua opinião, qual a posição adotada pela Biogerm relativamente à formação?”, foi analisada com o apoio do *software*. O resultado das codificações foi:

“Satisfação com a formação”, “Formação Proativa”, “Formação Necessária”, “Falta de Formação”, “Não Respondeu”, “Sem Opinião”.

Na presente questão, a palavra com grande destaque na nuvem (figura 3) é: Pouca. Apesar de haver alguns colaboradores que se encontram satisfeitos e muitos satisfeitos (57,2%) e consideram que a Biogerm adota uma posição razoável relativamente à formação, essa não é a opinião que se destaca. É importante realçar que esta resposta pode ter várias interpretações, dependendo do contexto, e o facto de apenas ter sido referenciada 4 vezes em 49 poderá indicar que não tenha muita importância, apesar de 20,4% dos colaboradores estarem insatisfeitos ou muito insatisfeitos e 22,4% indiferentes.

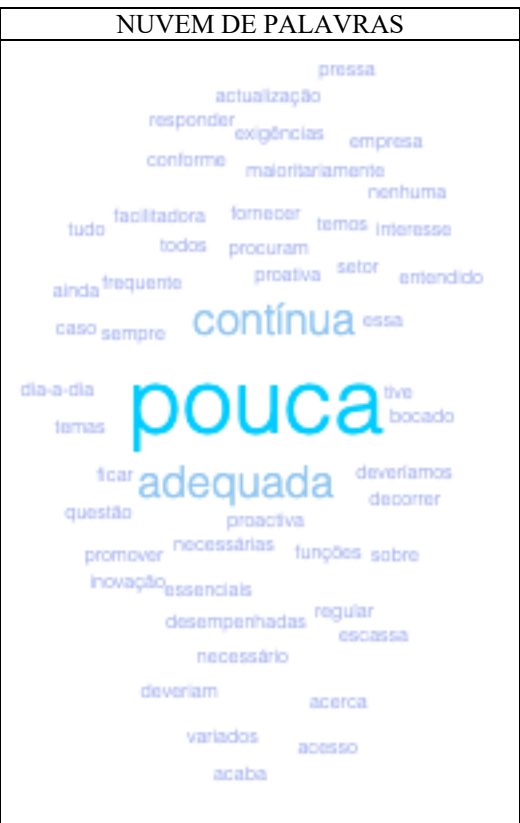
NUVEM DE PALAVRAS	PALAVRAS	COOCORRÊNCIAS
	Pouca	4
	Contínua	2
	Adequada	2
	Proativa	2
	Necessárias	1

FIGURA 3- NUVEM DE PALAVRAS (QUESTÃO 31)

3.1.5 SECÇÃO 6: MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

Para a questão “Qual a sua motivação para aprender novos métodos de trabalho?” (gráfico 27), 95,9% dos trabalhadores mostram-se motivados ou muito motivados e apenas 4,1% mostram-se indiferente.

32. Qual a sua motivação para aprender novos métodos de trabalho?

49 respostas

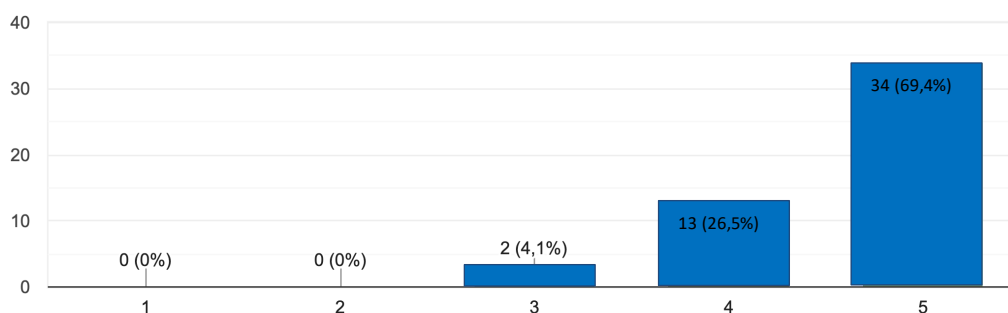


GRÁFICO 27- QUESTÃO 32 (MOTIVAÇÃO PARA APRENDER NOVOS MÉTODOS DE TRABALHO)

Relativamente às qualificações, os dados permitem inferir que, curiosamente, os colaboradores com menor qualificação são os que se encontram menos motivados para aprender novos métodos (gráfico 28).

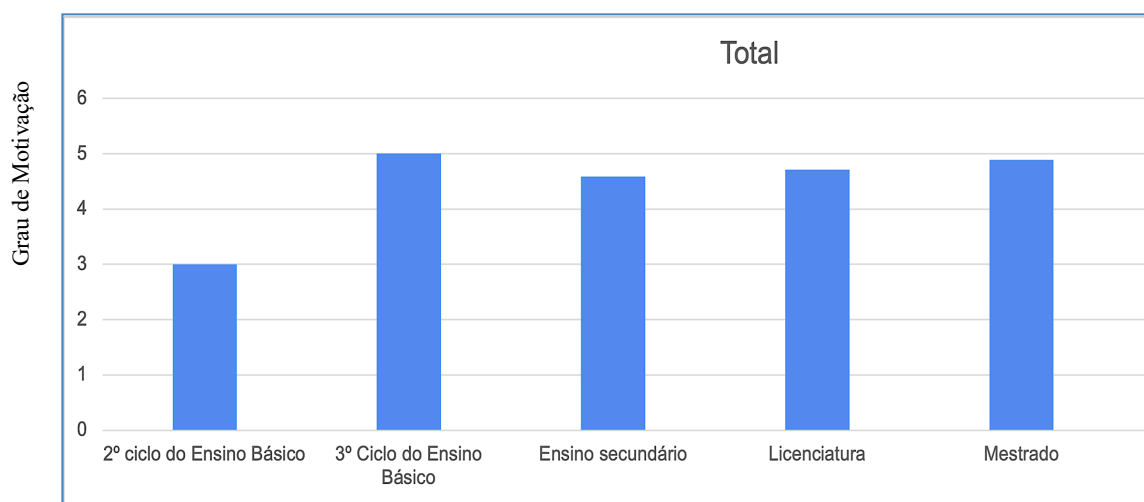


GRÁFICO 28- QUESTÃO 32- MÉDIA DO GRAU DE MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES (QUALIFICAÇÃO)

Relativamente à “*motivação para desenvolver trabalho em equipa*” (gráfico 29), 93,9% dos trabalhadores mostram-se motivados ou muito motivados e apenas 6,1% se mostram indiferentes.

33. Qual a sua motivação para desenvolver trabalho em equipa?

49 respostas

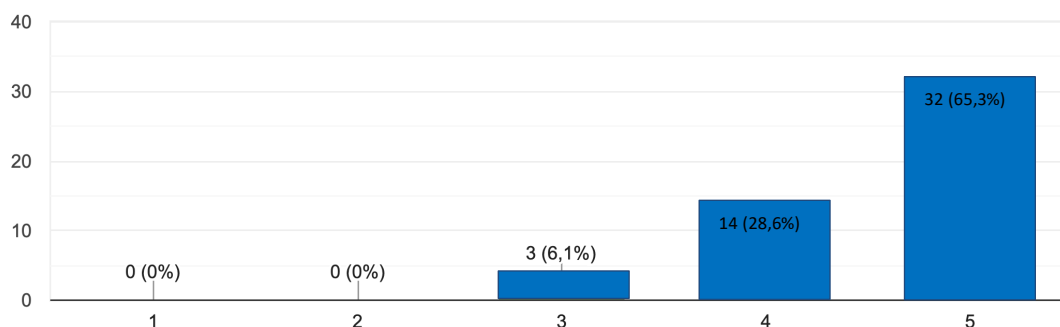


GRÁFICO 30- QUESTÃO 33- GRAU DE MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES (SEXO)

Apesar de existir uma percentagem bastante positiva de colaboradores que se encontram motivados, a parcela com maior destaque é do sexo feminino (gráfico 30), contudo, os colaboradores com menor motivação têm idade compreendida entre trinta e seis e quarenta e oito anos e os mais motivados são os mais velhos, entre quarenta e nove anos e sessenta anos (gráfico 31).

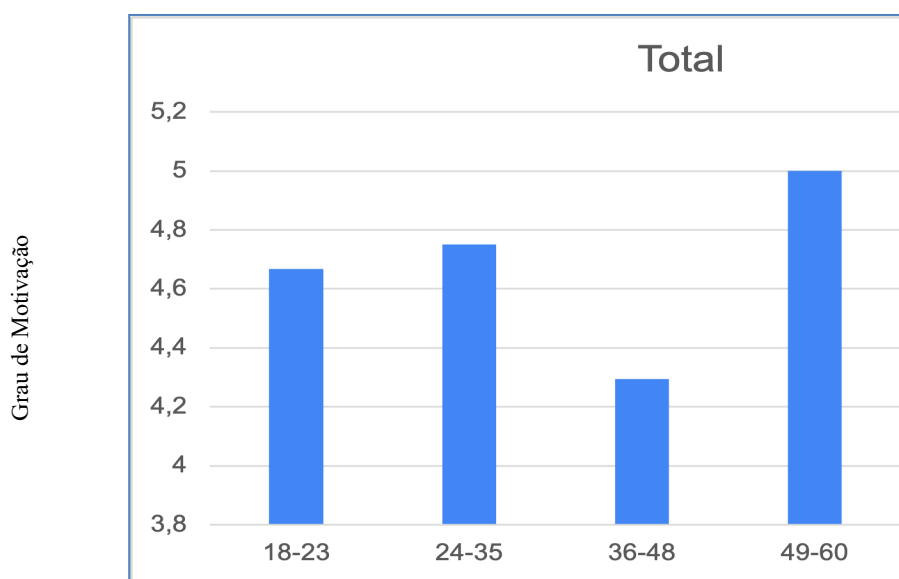


GRÁFICO 31- QUESTÃO 33- MÉDIA DO GRAU DE MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES (IDADE)

Para a questão “*Qual a sua motivação para continuar a trabalhar na Biogerm?*” (gráfico 32), 85,7% dos trabalhadores mostram-se motivados ou muito motivados e apenas 14,3% se mostram indiferentes.

37. Qual a sua motivação para continuar a trabalhar na Biogerm?

49 respostas

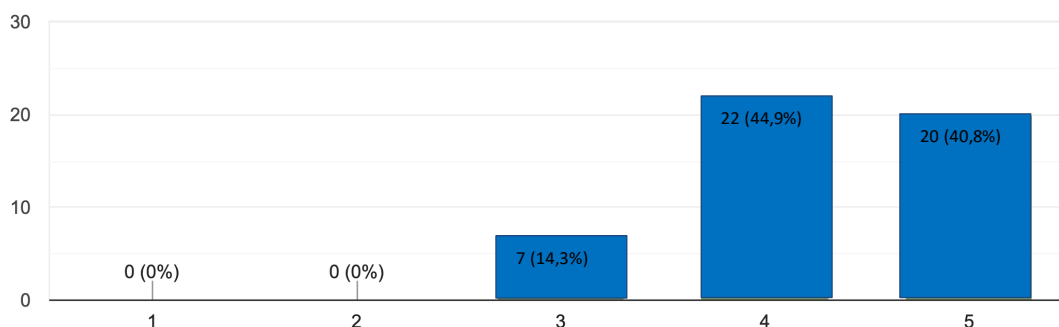


GRÁFICO 32- QUESTÃO 37 (MOTIVAÇÃO PARA CONTINUAR A TRABALHAR NA BIOGERM)

Quanto à questão “*Considera que a sua motivação é diretamente afetada pelo clima organizacional vivido na Biogerm?*” (gráfico 33), a percentagem de colaboradores que respondeu “sim” é de 83,7%.

38. Considera que a sua motivação é diretamente afetada pelo clima organizacional vivido na Biogerm?

49 respostas

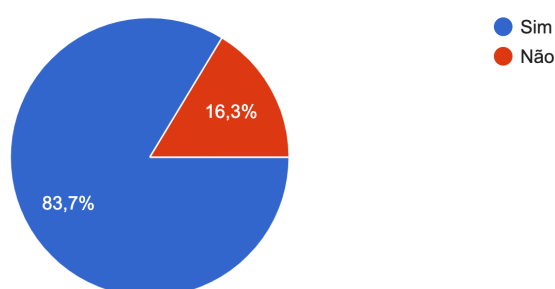


GRÁFICO 33- QUESTÃO 38 (MOTIVAÇÃO E RELAÇÃO COM O CLIMA ORGANIZACIONAL)

As respostas à questão “*Que medidas considera essenciais para potenciar o aumento da motivação por parte dos colaboradores? Indique pelo menos três.*”, foram tratadas com o software webQDA. O resultado das codificações foi: “Instalações”; “Convívios”; “Avaliação”; “Bom ambiente”; “Formações”; “Equilíbrio entre vida pessoal e

profissional”; “Segurança”, “Aplicação de novos métodos”; “Participação em ações de solidariedade”; “Reconhecimento”; “Prémios monetários”; “Oportunidade de progressão de carreira”; “Igualdade de tratamento”; “horário fixo”, “Não Respondeu”; “Sem opinião”. Nas respostas, as palavras com grande destaque na nuvem produzida pelo *software* (figura 4) são: Reconhecimento, Ambiente e Vida.

Infere-se a que o reconhecimento diz respeito à apreciação por parte dos superiores respetivamente ao trabalho desempenhado por determinado colaborador, o reconhecimento pode ser conseguido através de um *feedback* positivo ou até da atribuição de um prémio, o importante é que o colaborador se sinta reconhecido pelo trabalho que desempenha.

Quanto à palavra ambiente, entende-se que se refere ao bom ambiente vivido dentro da organização, principalmente entre os colegas de trabalho, mas de forma geral entre todos, independentemente do posto de trabalho que ocupam. A palavra vida estará, neste caso, relacionada com o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, ou seja, a forma como os colaboradores conseguem manter uma boa harmonia entre os assuntos.

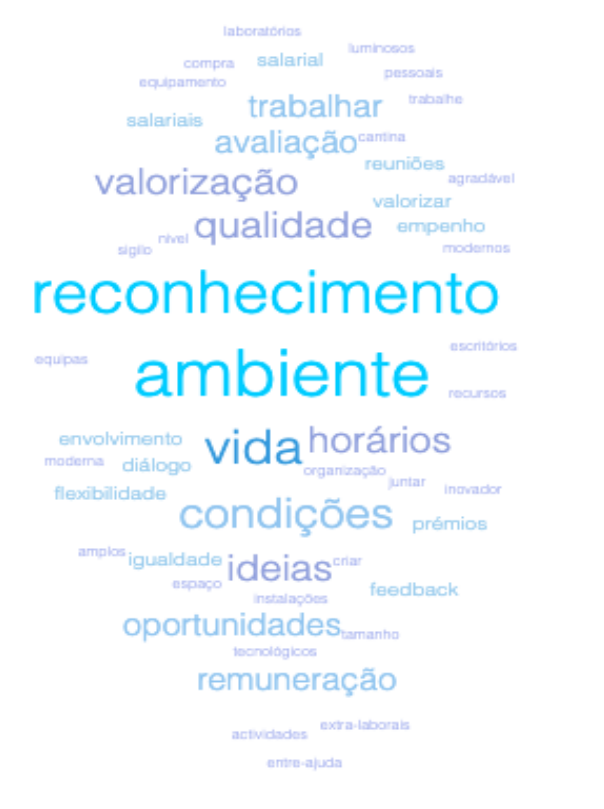
NUVM DE PALAVRAS	PALAVRAS	COOCORRÊNCIAS
	Ambiente	8
	Reconhecimento	7
	Vida	6
	Condições	5
	Qualidade	4
	Horários	4
	Ideias	4
	Valorização	4
	Avaliação	3
	Formação	3
	Oportunidades	3
	Remuneração	3
	Diálogo	2
	Envolvimento	2
	Feedback	2
	Igualdade	2
	Flexibilidade	2

FIGURA 4- NUVM DE PALAVRAS (QUESTÃO 39)

Para a medida relacionada com maior reconhecimento (gráfico 34), os colaboradores que se destacam na sugestão são do sexo feminino, solteiros, sem filhos, com o ensino secundário e que trabalham na Biogerm há mais de 5 anos e menos de 10.

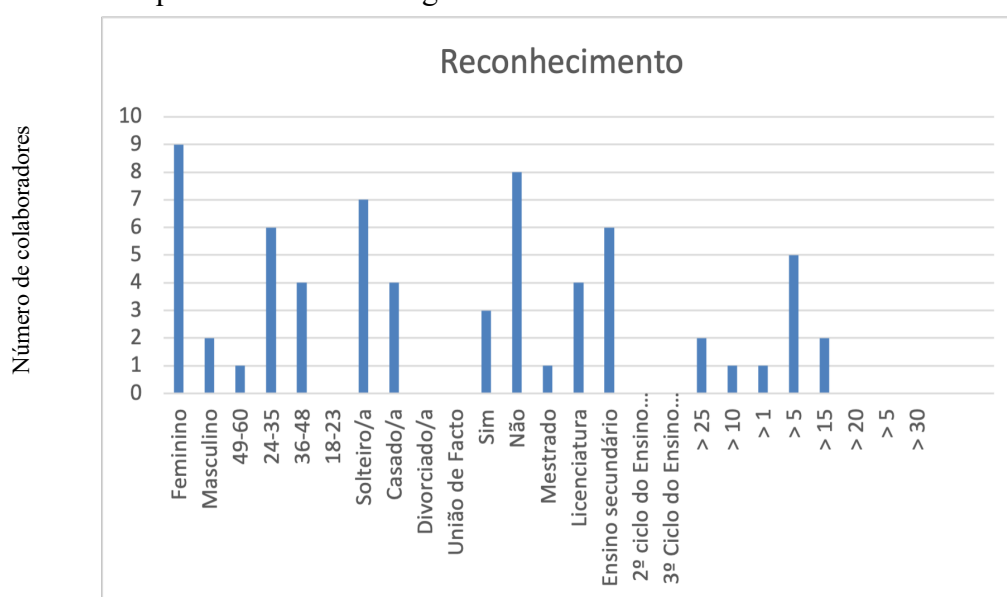


GRÁFICO 34- NÚMERO DE COLABORADORES- RECONHECIMENTO (QUESTÃO 39)

Para a medida de ‘desenvolver o bom ambiente na organização’ (gráfico 35), os colaboradores que se destacam na sugestão são do sexo feminino, solteiros, sem filhos, com o ensino secundário e que trabalham na Biogerm há mais de 5 anos e menos de 10.

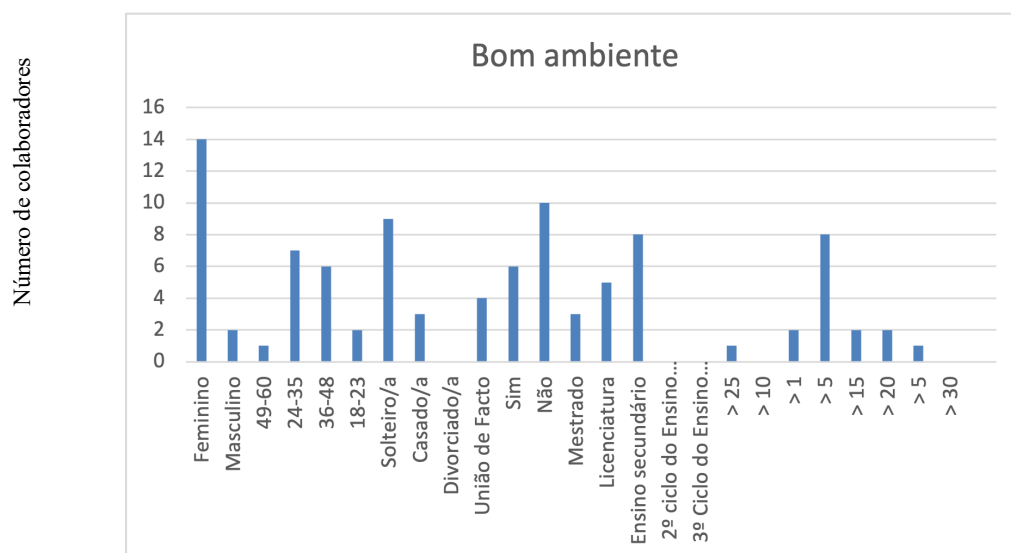


GRÁFICO 35- NÚMERO DE COLABORADORES- BOM AMBIENTE (QUESTÃO 39)

Para a medida ‘promover o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal’ (gráfico 36), os colaboradores que se destacam na sugestão são do sexo feminino, solteiros, sem filhos, e que trabalham na Biogerm há mais de 5 anos e menos de 10. Com o descritor da “idade” e “qualificações” não há nenhuma parcela que se destaque.



GRÁFICO 36- NÚMERO DE COLABORADORES- EQUILÍBRIO ENTRE VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL (QUESTÃO 39)

3.1.6 SECÇÃO 7: MARKETING INTERNO: FELICIDADE E BEM-ESTAR

De forma geral, de acordo, com os resultados, é possível afirmar que os colaboradores da Biogerm se encontram felizes (gráfico 37). Numa escala de um a sete, a categoria que mais se destaca é no nível 6 (30,6%), seguida pelo nível 5 (28,6%), nível 7 (14,3%), nível 3 (14,3%) e nível 4 (12,2%).

40. Numa escala de 1 a 7 qual o seu nível de felicidade atual?

49 respostas

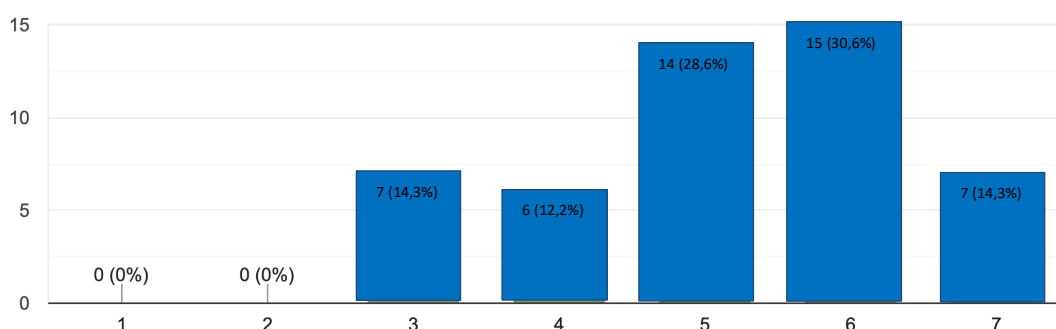


GRÁFICO 37- QUESTÃO 40 (NÍVEL DA FELICIDADE ATUAL DOS COLABORADORES)

Os dados permitem inferir que o nível de felicidade atual dos colaboradores da Biogerm poderá estar correlacionado com o nível de escolaridade, ou seja, um colaborador com o ensino secundário demonstra estar menos feliz que um colaborador com licenciatura, que por sua vez se encontra menos feliz que um colaborador com mestrado (gráfico 38).

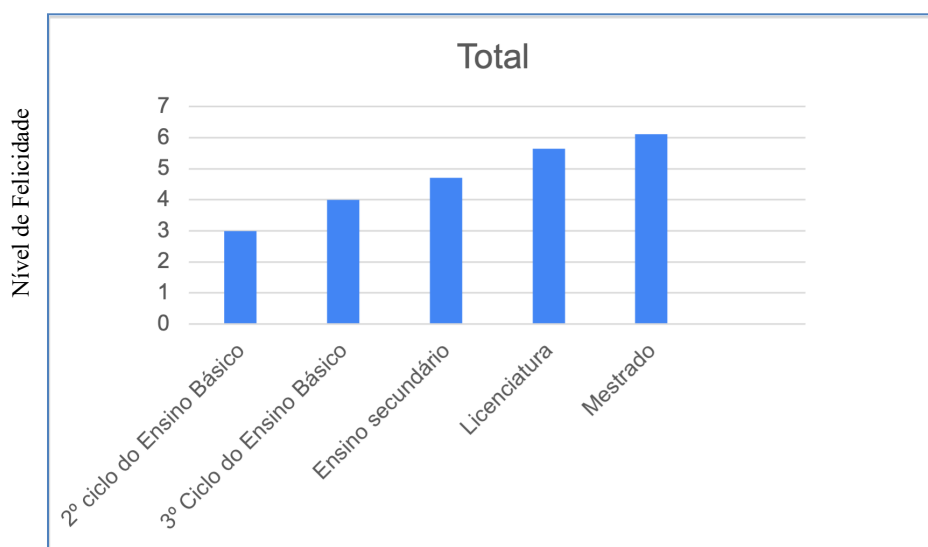


GRÁFICO 38- MÉDIA DO NÍVEL DE FELICIDADE DE 1 A 7 (QUALIFICAÇÕES)

No que diz respeito à pergunta “*Reconhece o contexto de felicidade organizacional?*” (gráfico 39), a generalidade dos colaboradores reconhece o tema da felicidade organizacional (75,5%).

42. Reconhece o contexto de felicidade organizacional?
49 respostas

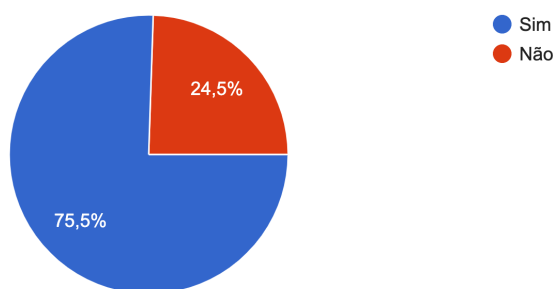


GRÁFICO 39- QUESTÃO 42 (RECONHECER O CONTEXTO DE FELICIDADE ORGANIZACIONAL)

Relativamente à felicidade dos colaboradores no ambiente de trabalho (gráfico 40), numa escala de um a sete, o nível que se encontra com mais relevância é o nível seis com dezasseis respostas (33,3%), seguido pelo nível sete (20,8%), nível cinco (18,8%), nível quatro (14,6%) e, por último, o nível três (12,5%).

43. Sente-se feliz no local onde trabalha?
48 respostas

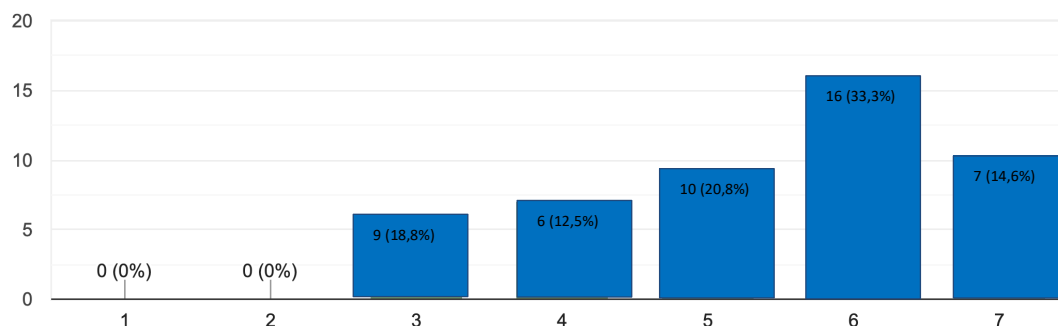


GRÁFICO 40- QUESTÃO 43 (FELICIDADE NO LOCAL DE TRABALHO)

A felicidade no local de trabalho é destacada pelos colaboradores mais velhos, que para além de serem os colaboradores mais motivados são também dos mais felizes (gráfico 41).

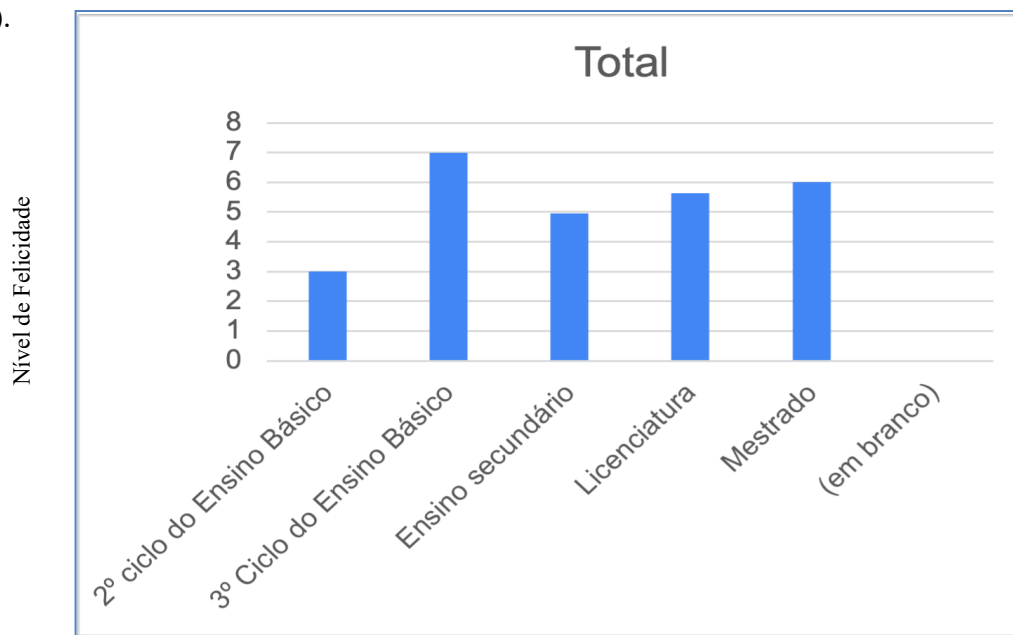


GRÁFICO 41- MÉDIA DA FELICIDADE NO TRABALHO DE ACORDO COM A IDADE

Apesar dos colaboradores com mais qualificações serem os que apresentam maior nível de felicidade atual, não são os que estão mais felizes no local de trabalho (gráfico 42). Essa posição é ocupada pelos colaboradores com o ensino básico, porém, logo de seguida estão os colaboradores com mestrado.

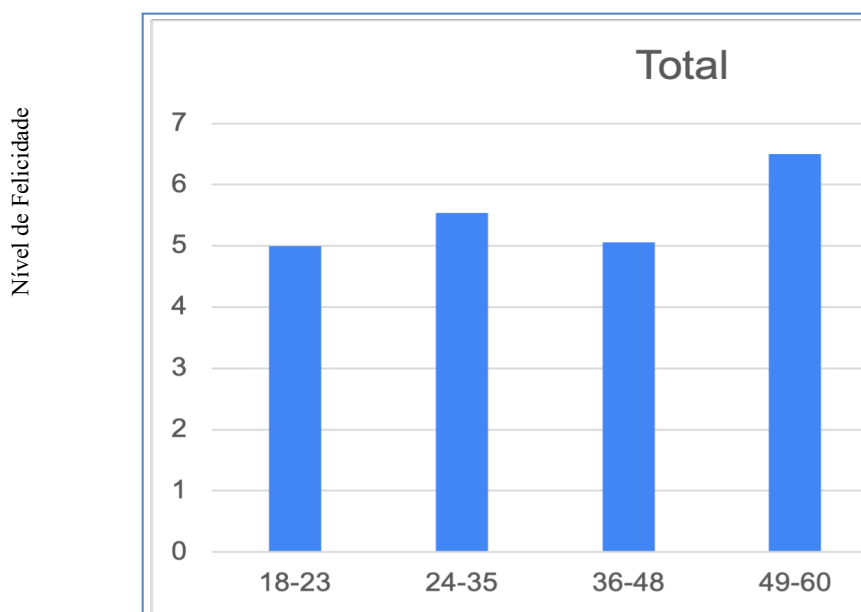


GRÁFICO 42- MÉDIA DA FELICIDADE NO TRABALHO DE ACORDO COM A QUALIFICAÇÃO

Tal como foi perguntado aos colaboradores se reconhecem o contexto de felicidade organizacional, também foi importante perceber se estavam familiarizados com o conceito de marketing interno (gráfico 43), visto que também se solicitou que identificassem medidas de marketing interno dentro da organização. O facto de identificarem o conceito, ou não, pode afetar a apresentação dessas medidas. Cerca de 59,2% dos colaboradores não reconhecem o conceito, o que corresponde a 29 colaboradores, este é um valor significativo pois a maioria dos colaboradores não está relacionado com o tema.

44. Reconhece o conceito de marketing interno?

49 respostas

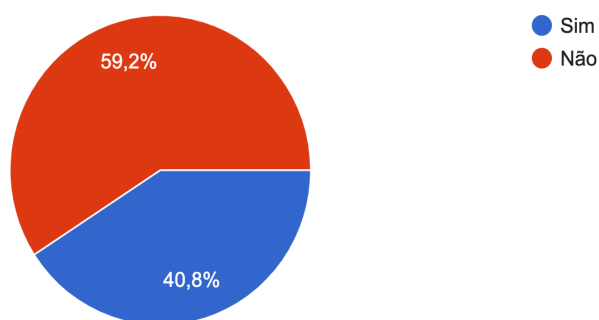


GRÁFICO 43- QUESTÃO 44 (RECONHECIMENTO DO CONCEITO DE MARKETING INTERNO)

Tendo em conta a grande percentagem de colaboradores que não reconhece o contexto, a percentagem de colaboradores que não “consegue identificar medidas de marketing interno na organização onde trabalha” (gráfico 44) também é alta, sendo superior a 76,6%, mas esta percentagem pode significar que os colaboradores não sabem identificar as medidas e não que elas não existem.

45. Consegue identificar medidas de marketing interno na organização onde trabalha?

49 respostas

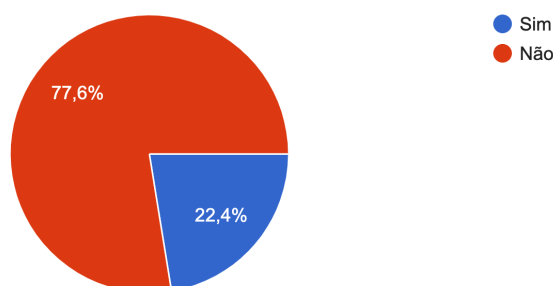


GRÁFICO 44- QUESTÃO 45 (IDENTIFICAÇÃO DAS MEDIDAS DE MARKETING INTERNO)

Apesar da grande percentagem de colaboradores que não reconhece medidas de marketing interno, uma grande parte dos colaboradores, superior a 75%, considera que essas “medidas têm influência no bem-estar que sente no interior da organização” (gráfico 45).

47. Considera que essas medidas têm influência no bem-estar que sente no interior da organização?

49 respostas

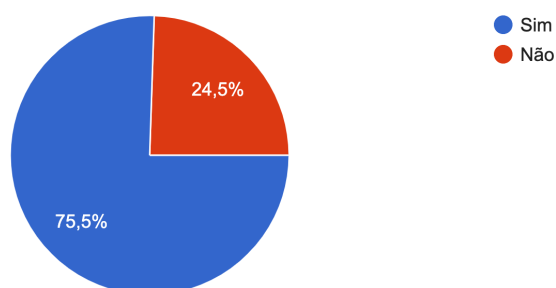


GRÁFICO 45- QUESTÃO 45 (MEDIDAS DE MARKETING INTERNO E O IMPACTO NO INTERIOR DA ORGANIZAÇÃO)

A última pergunta do questionário “Qual o nível de reconhecimento que sente por parte da Biogerm pelo trabalho que representa?” (gráfico 46).

49. Qual o nível de reconhecimento que sente por parte da Biogerm pelo trabalho que desempenha?

49 respostas

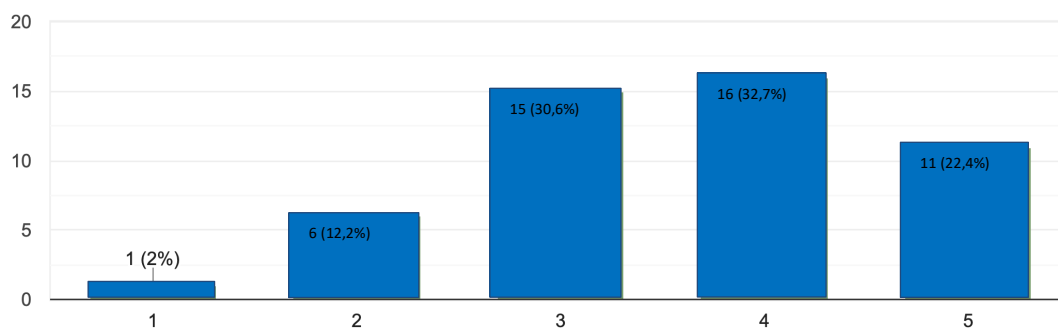


GRÁFICO 46- QUESTÃO 49 (RECONHECIMENTO QUE O TRABALHADOR SENTE PELO TRABALHO QUE DESEMPENHA)

A percentagem que mais se destaca encontra-se no nível quatro (32,7%), contando com dezasseis colaboradores, seguida pelo nível três (30,6%), nível cinco (22,4%), nível dois (12,2%) e nível um (2%).

Depreende-se a partir dos dados, que o nível de reconhecimento dos colaboradores da Biogerm se correlaciona com o nível de escolaridade, ou seja, um colaborador com o ensino básico sente-se pouco reconhecido, um colaborador com ensino secundário, por sua vez, sente-se menos reconhecido do que um colaborador com licenciatura (gráfico 47). Os colaboradores que se sentem mais reconhecidos são os que possuem mestrado.

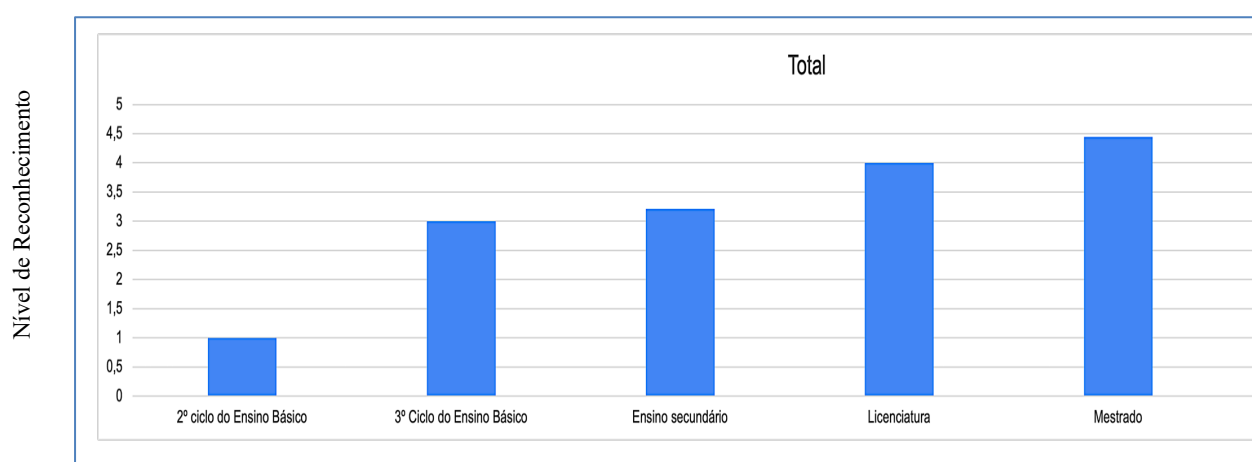


GRÁFICO 47- MÉDIA DO NÍVEL DE RECONHECIMENTO DE ACORDO COM AS QUALIFICAÇÕES

Na secção do inquérito que pedia: *“Complete a seguinte frase: Felicidade no trabalho para mim é:”*, o resultado das codificações foi: “Trabalhar sem stress”; “Satisfação profissional”; “Trabalhar motivado”; “bom ambiente de trabalho”; “valorização profissional”; “equilíbrio entre vida profissional e pessoal”; e “não respondeu”.

As respostas foram tratadas no software de análise qualitativa. As palavras com grande destaque na nuvem produzida pelo referido software (figura 5) são: Ambiente e Equipa. Tal como já tinha sido obtido anteriormente, é destacada a palavra ambiente; esta refere-se ao bom ambiente vivido dentro da organização, principalmente entre os colegas de trabalho, mas de forma geral entre todos, independentemente do posto de trabalho que ocupem.

A palavra equipa também está em destaque na nuvem de palavras. Entendemos que também se encontra diretamente relacionada com um ambiente de trabalho positivo, pois este apenas é conseguido quando a equipa está em sintonia.

NUVEM DE PALAVRAS	PALAVRAS	COOCORRÊNCIAS
	Ambiente	12
	Equipa	9
	Reconhecimento	4
	Responsabilidade	3
	Harmonia	2
	Motivada	2
	Realização	2
	União	2
	Tranquilidade	1

FIGURA 5- NUVEM DE PALAVRAS (QUESTÃO 41)

De notar ainda que para a medida de ‘desenvolver o bom ambiente na organização’ (gráfico 48), os colaboradores que se destacam na sugestão são do sexo feminino, com idade compreendida entre 24-35 anos, sem filhos e com o ensino secundário.

Os resultados permitem, então, compreender que o bom ambiente na organização é importante para a motivação dos colaboradores, tal como verificado em relação à pergunta anterior, mas também para a felicidade no trabalho.

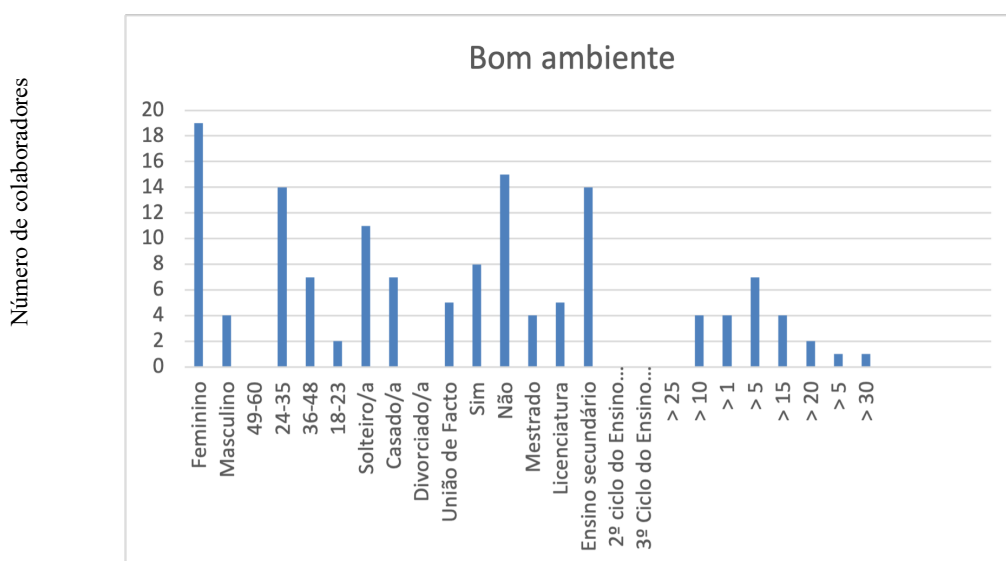


GRÁFICO 48- NÚMERO DE COLABORADORES- BOM AMBIENTE (QUESTÃO 41)

No ponto, “*Em caso afirmativo, indique-as*”, diretamente relacionada com a questão “*Consegue identificar medidas de marketing interno na organização onde trabalha?*”, o resultado obtido no software, a partir das codificações foi: “Atividades Extralaborais”; “Prémios monetários”; “Informação Institucional”; “Cultura organizacional”; e “Não respondeu”.

Para a presente questão, as palavras com grande destaque na nuvem (figura 6) são: eventos e prémios.

NUVEM DE PALAVRAS	PALAVRAS	COOCORRÊNCIAS
	Prémios	4
	Eventos	3
	Panfleto	2
	Convívios	1
	Jantares	1
	Corporativos	1
	Emails	1
	Institucionais	1

FIGURA 6- NUVEM DE PALAVRAS (QUESTÃO 46)

Analisando o aspeto ‘desenvolver atividades extralaborais na organização’ (gráfico 49), verifica-se que os colaboradores que se destacam na sugestão são do sexo feminino, com idade compreendida entre 36-48 anos e com o ensino secundário.

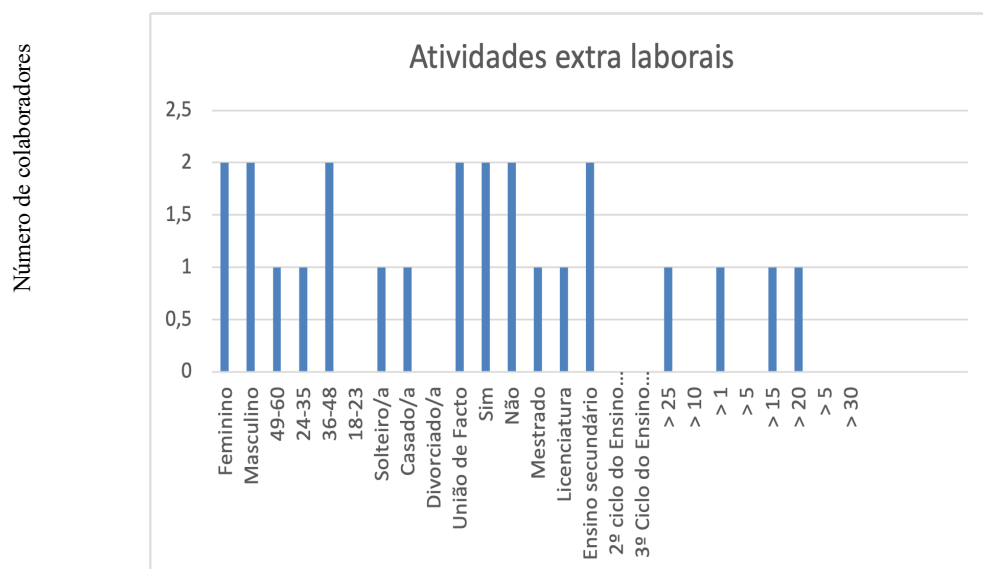


GRÁFICO 49- NÚMERO DE COLABORADORES- ATIVIDADES EXTRALABORAIS (QUESTÃO 46)

Realizando a mesma ação para a sugestão ‘de entrega de prémios monetários na organização’ (gráfico 50), os colaboradores que se destacam são do sexo feminino, com idade compreendida entre 24-35 anos e solteiros.

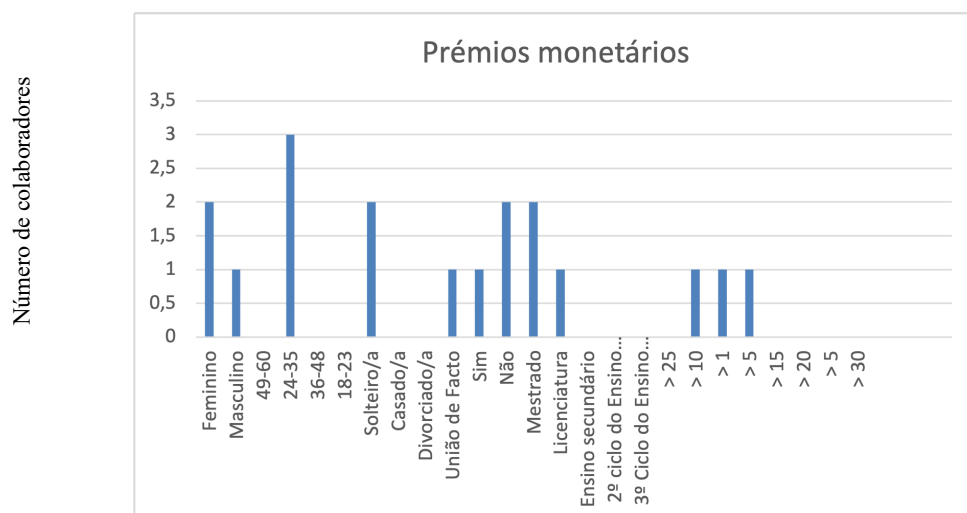


Gráfico 50- Número de colaboradores- Prémios monetários (Questão 46)

Sobre as “Medidas que gostaria de ver implementadas na Biogerm”, os dados obtidos no software foram: “Departamento de RH”; “Campanhas de Solidariedade”; “Team Building”; “Reuniões”; “Condições de trabalho”; “Folga no dia de aniversário”; “Progressão na Carreira”; “Prémios Monetários”; “Métodos de trabalho”; “Atividades Extralaborais”; “Proximidade entre colaboradores e chefia”; “Reconhecimento”; “Ligação entre departamentos”; “Sem sugestão” e “não respondeu”.

As palavras com grande destaque na nuvem (figura 7) são: Valorização; Reconhecimento; Campanhas; Prémios; Planos e Solidariedade.

NUVEM DE PALAVRAS	PALAVRAS	COOCORRÊNCIAS
	Valorização	3
	Reconhecimento	2
	Prémios	2
	Planos	2
	Campanhas	2
	Solidariedade	1
	Avaliação	1
	Responsabilização	1
	Proximidade	1
	Diálogo	1
	Convívios	1
	Progressão	1

FIGURA 7- NUVEM DE PALAVRAS (QUESTÃO 48)

Quanto ao ‘Reconhecimento na organização’ (gráfico 51), os colaboradores que se destacam na sugestão são do sexo feminino, com filhos e que trabalham na organização há mais de quinze anos. Para o descritor da “idade”, “estado civil” e “qualificações” não há nenhuma parcela que se destaque.

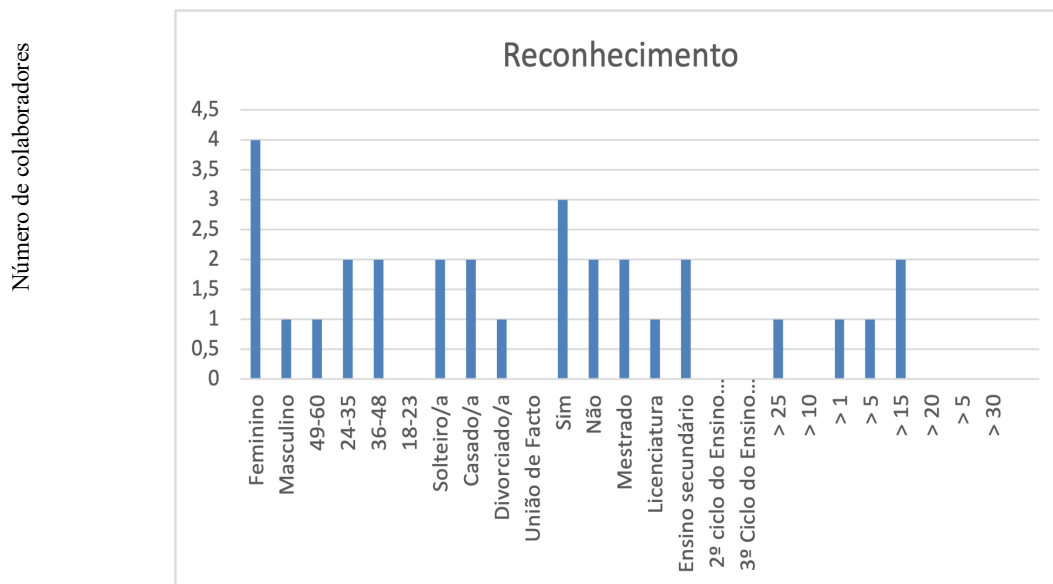


GRÁFICO 51- RECONHECIMENTO (QUESTÃO 48)

Relativamente a desenvolver atividades extralaborais (gráfico 52), apenas se destaca um colaborador do sexo feminino, com idade compreendida entre 18-23 anos, solteiros, sem filhos, com ensino secundário e que trabalham na empresa há mais de um ano.



GRÁFICO 52- NÚMERO DE COLABORADORES- ATIVIDADES EXTRALABORAIS (QUESTÃO 48)

Sobre a sugestão de ‘prémios monetários na organização’ (gráfico 53), os colaboradores que se destacam são do sexo feminino, com idade compreendida entre 24-35 anos e solteiros, não têm filhos e trabalham na Biogerm há mais um ano e menos de cinco.

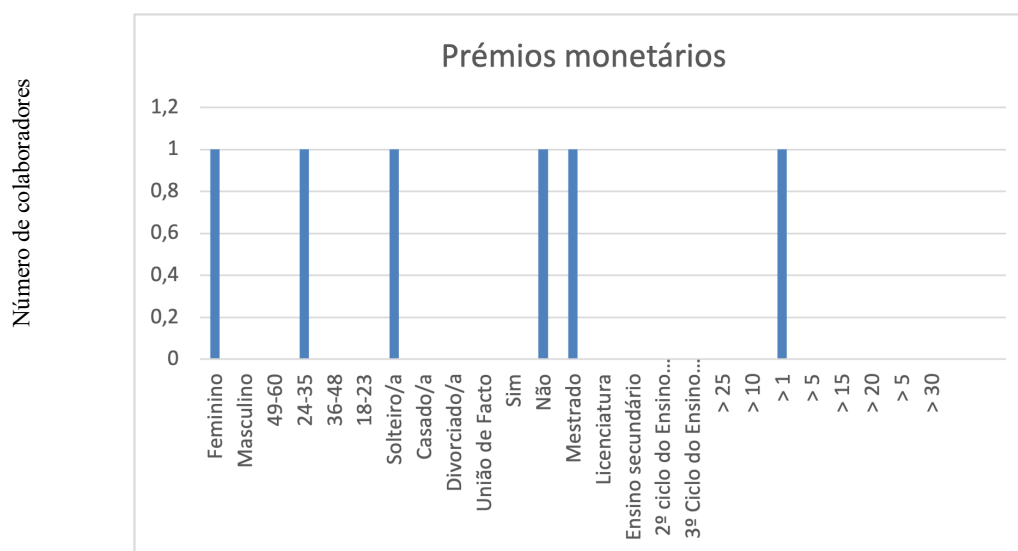


GRÁFICO 53- NÚMERO DE COLABORADORES- PRÉMIOS MONETÁRIOS (QUESTÃO 48)

3.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Apesar de o inquérito ter sido formatado com obrigatoriedade de resposta a todas as questões, vários colaboradores acabaram por contornar as questões abertas ou preencher o espaço de forma a submeter o questionário, mas sem responder de forma precisa à pergunta.

É importante realçar que os colaboradores consideram que as medidas necessárias para se manterem motivados vão ao encontro das perspetivas teóricas sobre o conceito da felicidade organizacional, com especial destaque para o bom ambiente entre os colegas e o reconhecimento por parte dos superiores hierárquicos. Por exemplo, Gozukara & Çolakoğlu (2016), defendem que a motivação no trabalho é resultante da satisfação, o que vai ao encontro da visão que os colaboradores apresentaram como felicidade organizacional.

Quanto às compensações monetárias, Del Cura & Rodrigues (1999), consideram que as recompensas salariais e as relações sociais são as medidas essenciais para que exista satisfação profissional, já Matheny (2008) tem uma opinião distinta, afirmando que os prémios monetários não são solução para a felicidade no trabalho, pois apesar de poderem

aumentar a performance a nível de gestão, não se revelam vantajosos para aperfeiçoar a satisfação, o que é confirmado pelas respostas dos colaboradores, que apesar de identificarem que a Biogerm entrega prémios monetários, consideram haver outro tipo de medidas importantes, como o bom ambiente e o reconhecimento.

Por outro lado, tendo em conta que mais de 60% dos colaboradores não consegue reconhecer o conceito de marketing interno (gráfico 43), a percentagem de colaboradores que não consegue reconhecer medidas é naturalmente alta, mais de 75% (gráfico 44), e as respostas à questão 46 é consequentemente baixa, pois, se os colaboradores não conseguem reconhecer medidas também não conseguem indicá-las. Contudo, mais de 75% dos colaboradores considera que essas medidas são cruciais para o bem-estar que cada um sente no interior da organização, e por consequência, na sua felicidade e motivação.

De acordo com Bekin (2004) quando o marketing interno funciona, a comunicação interna é algo que se encontra fortalecido. Os dados permitem inferir que o marketing interno é um instrumento que a Biogerm poderá (deverá) desenvolver. Nesse sentido, os resultados permitem igualmente inferir que a organização não tem implementada uma política de marketing interno devidamente estruturada.

Andrade (2011), apresenta vários objetivos do marketing interno que foram referenciados no capítulo I (por exemplo, na secção 1.1, página 13), e que são importantes para entender que a cultura organizacional é um fator bastante relevante nas medidas de marketing interno.

Noutro sentido, o clima organizacional dita a forma como os colaboradores encaram o trabalho. No gráfico 33 é possível observar que mais de 80% dos colaboradores consideram que a sua motivação é afetada pelo clima organizacional vivido; também é importante realçar que, relativamente à satisfação com o clima de trabalho vivido na Biogerm, há uma percentagem significativa (59,2%) de colaboradores satisfeitos e muito satisfeitos (gráfico 18), apesar de haver respostas negativas.

De forma geral, na Biogerm os valores de satisfação, motivação e felicidade já são positivos, o que nos permite antever que caso a Biogerm optasse por adotar medidas que os colaboradores consideram essenciais, os resultados tenderiam a aumentar e,

possivelmente, a rentabilidade seria positivamente influenciada, pois, como afirma Gonçalves (2004), pessoas desmotivadas estabelecem uma dificuldade ao processo de mudança e desenvolvimento, enquanto pessoas motivadas e satisfeitas são um fator de competitividade acrescida para as empresas.

As questões que demonstram menos satisfação por parte dos colaboradores são aquelas que podem ser melhoradas e foram sugeridas ao longo do questionário como medidas a ser implementadas para melhorar o bem-estar e a motivação dos colaboradores.

A comunicação interna foi bastante citada, não só como medida que a Biogerm devia desenvolver, mas como algo a melhorar, mais de 30% dos colaboradores mostram indiferença e 12% estão mesmo insatisfeitos com a gestão de topo (gráfico 14); relativamente aos valores para a gestão intermédia, as percentagens descem, passando para 22% de colaboradores indiferentes e 8% insatisfeitos (gráfico 15).

O reconhecimento também foi várias vezes mencionado pelos colaboradores como algo que deveria ser adotado de forma mais constante. Conseguimos perceber através dos gráficos 16 e 17 que há uma percentagem de colaboradores insatisfeitos com a forma como a Biogerm reconhece esforços individuais (32% de colaboradores insatisfeitos e muito insatisfeitos) e também em equipa (28% de colaboradores insatisfeitos).

Neste sentido, Fisher (2010), caracteriza uma empresa feliz, para além de outros aspetos, como uma empresa que reconhece e valoriza o trabalho dos colaboradores. Assim, consideramos pertinente que a Biogerm melhore os seus níveis de reconhecimento e felicidade pois, para Queirós (2015) a felicidade organizacional é uma consequência da satisfação no local de trabalho, e Locke (1976) acrescenta que está também associada à felicidade profissional e àquilo que cada indivíduo sente pelo valor que atribui ao que recebe em troca do seu desempenho no trabalho.

Para além da comunicação e do reconhecimento, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (gráfico 20) também é um item que 22% dos colaboradores refere não estar satisfeito. Portanto, esta também poderá ser uma área de melhoria como forma de satisfazer as necessidades dos colaboradores e aumentar a sua motivação. Por exemplo, a flexibilidade de horário (gráfico 19), é algo que está relacionado com o equilíbrio da vida

pessoal e profissional e onde também existe alguma insatisfação dos colaboradores (18% de colaboradores insatisfeitos e muito insatisfeitos).

Tal como revela Matheny (2008), o crescimento e desenvolvimento pessoal, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, as comunicações e as relações pessoais são os aspetos essenciais para melhorar a satisfação no trabalho. Fiorelli (2009), defende que os colaboradores mais motivados se tornam mais produtivos e desempenhando as suas funções com satisfação acabam por produzir melhores resultados.

No momento em que a organização compreende que as medidas de marketing interno não são apenas vantajosas para os colaboradores, mas também para a relação com o cliente e sua satisfação, irá entender a importância em adotar estas medidas segundo George (1977) que afirma que para ter clientes satisfeitos, a empresa também deve ter funcionários satisfeitos, abordando assim os colaboradores como clientes internos, tal como apresentam Berry et al. (1976).

O principal objetivo do marketing interno é proporcionar aos colaboradores uma maior satisfação no trabalho de forma a conseguir promover um melhor desempenho organizacional, permitindo paralelamente que a empresa atinja os seus objetivos e resultados duma forma mais satisfatória.

Este estudo abordou o marketing interno da empresa através da perceção dos funcionários; para medir essa perceção, Liao, Jou & Huang (2014), definiram uma escala que se baseia nos seguintes tópicos:

1. Comunicação interna – neste tópico centram-se aspetos como a forma como são partilhadas as informações, o rigor da comunicação, a forma como através da comunicação são geridos os conflitos, a escuta e importância que é dada ao colaborador;
2. Remuneração – Este item está relacionado com a retribuição mensal e benefícios associados, e a pesquisa de informações na concorrência sobre quanto as outras empresas pagam e quando aumentam os salários dos seus colaboradores;
3. Interesse pelos colaboradores – os modelos de gestão e liderança são os pontos cruciais deste tópico, e a forma como os gestores estão orientados para a

resolução de problemas e auxiliam os colaboradores de forma adequada para potenciar um desempenho organizacional eficiente;

Através do inquérito por questionário foi possível analisar as respostas relacionadas com os tópicos anteriores.

Relativamente à forma como a Biogerm gere os conflitos de interesse (gráfico 7) mais de metade dos colaboradores mostram estar satisfeitos e muito satisfeitos (56%); relativamente ao envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão (gráfico 9), há uma percentagem de colaboradores insatisfeitos (12%), mas é de relevar que existe uma percentagem significativa de colaboradores indiferentes com esta questão (40%) o que pode ser demonstrativo de algum afastamento dos colaboradores relativamente à ligação com a equipa de gestão; também relativamente à satisfação dos trabalhadores com a aptidão de gestão de topo (gráfico 10), 12% referem estar insatisfeitos mas 34% mostram-se indiferentes com a questão. Já quanto à gestão intermédia (gráfico 11), 8% mostram-se insatisfeitos e 22% indiferentes.

Quanto à questão sobre *que medidas deveriam ser implementadas para evidenciar a opinião dos colaboradores na tomada de decisão* (gráfico 24), a comunicação interna é várias vezes apresentada como uma medida importante.

Com estes dados, conseguimos concluir que a comunicação interna é uma medida de extrema importância para os colaboradores e que é algo que se propõe que seja melhorado na Biogerm.

No tópico ‘remunerações’, foi possível perceber que a Biogerm atribui prémios monetários, pois houve menções sobre isso, nas respostas à questão que sugeria aos colaboradores que ‘apresentassem as medidas que são desenvolvidas na Biogerm’ (figura 6), como também na questão que pedia aos colaboradores ‘novas medidas que gostariam de ver implementadas’ (figura 7).

Relativamente ao tópico que analisa o interesse da Biogerm pelos colaboradores, foi analisada a satisfação com a forma como a Biogerm reconhece os esforços individuais (gráfico 16). Um aspeto pertinente a analisar, é que se verifica uma percentagem significativa de colaboradores na escala de indiferença (24,5%), contudo também há uma

percentagem de colaboradores insatisfeitos e muito insatisfeitos (32,6%). Sobre o reconhecimento dos esforços em equipa (gráfico 17), também se observa uma grande percentagem de colaboradores indiferentes (26,5%) e insatisfeitos (28,6%), porém, não existem colaboradores muito insatisfeitos.

A satisfação com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional foi também analisada, sendo de realçar a referência à flexibilidade de horário como fazendo parte deste equilíbrio, visíveis na questão referente à ‘satisfação com a flexibilidade de horário de trabalho’ em que 18 % de colaboradores não se mostram satisfeitos na conciliação entre a vida profissional e pessoal.

A formação e a satisfação dos colaboradores com a oportunidade para adquirirem novas competências (gráfico 24) é também um item que pode ser inferido como demonstrador do interesse para com o colaborador. A análise à pergunta referente à ‘satisfação com a oportunidade de desenvolver novas competências’ revela 18% indiferentes; 14 % insatisfeitos e muito insatisfeitos e a análise da questão referente à ‘satisfação do acesso a formação relevante para desenvolver os objetivos individuais’ (gráfico 25), mostra que 22% de colaboradores indiferentes, 20% de colaboradores insatisfeitos e muito insatisfeitos. Com base nos resultados, podemos concluir que grande parte dos colaboradores se encontram satisfeitos, contudo existe uma percentagem significativa de colaboradores que se encontram indiferentes às questões e também insatisfeitos ou muito insatisfeitos. É possível relacionar esta questão com a questão referente à posição que a Biogerm adota relativamente à formação, onde, de acordo com a figura 3, é destacada a palavra “pouca”, contudo não podemos associar à falta de formação pois apenas foi repetida quatro vezes o que não é um número muito significativo, em proporção à amostra.

O reconhecimento está diretamente relacionado ao interesse pelos colaboradores, este aspeto é bastante apontado pelos colaboradores da Biogerm como uma medida que necessita ser desenvolvida. Através da análise da questão 48, onde é pedido aos colaboradores que sugiram medidas que gostariam de ver implementadas, o reconhecimento pelo trabalho desempenhado é uma medida que se evidencia como algo que deve ser desenvolvido.

Ainda relativamente ao reconhecimento, a questão 49 questiona os colaboradores sobre o nível de reconhecimento que sentem pela entidade empregadora pelo trabalho que desempenham (gráfico 46). Os resultados permitiram perceber que apesar da maioria dos trabalhadores se encontrarem satisfeitos (54% satisfeitos e muito satisfeitos), também existe uma percentagem significativa de colaboradores que mostram indiferença (30%) perante a questão, o que, na nossa opinião, não é um indicador positivo; ainda assim, existe uma pequena percentagem de colaboradores insatisfeitos e muito insatisfeitos (14%).

3.3 PROPOSTAS DE MEDIDAS DE MARKETING INTERNO

O plano de marketing interno é o desenvolvimento das políticas que incluem todas as ações que permitem a gestão dos diversos fatores críticos dentro do setor de recursos humanos. Bekin (1995) considera essencial verificar e examinar as condições para a implementação do marketing interno e defende que a empresa deve considerar estas ações como uma parte integrante da sua estratégia. O processo de marketing interno requer conhecimento e informação sobre a organização e os seus colaboradores e deve também avaliar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional da empresa, isto é, das forças e condições que prejudicam a produtividade e o envolvimento dos funcionários.

Para a elaboração de uma boa estratégia de medidas de marketing interno, é importante perceber as necessidades e desejos dos clientes internos (Ahmed & Rafiq, 2013), através da observação, por levantamento, por meio de questionários, ou através da pesquisa experimental (Inkotte, 2000). No caso da Biogerm, os resultados obtidos através do questionário possibilitam o desenvolvimento das medidas de marketing interno de acordo com as necessidades, desejos e sugestões dos colaboradores.

As medidas de marketing interno sugeridas neste capítulo, respondem essencialmente aos aspetos cruciais que foram apresentados pelos colaboradores: comunicação interna, remuneração e reconhecimento. As medidas devem ser desenvolvidas com o intuito de conseguir promover a motivação e a satisfação dos colaboradores o que levará a um aumento de comprometimento entre os colaboradores e a organização.

Apresentamos algumas sugestões de iniciativas que a empresa poderá levar em conta para melhorar a sua estratégia de marketing interno.

No receção e acolhimento de novos colaboradores será interessante a empresa entregar um kit de boas-vindas que deve incluir todas as informações relevantes da empresa, assim como o manual de procedimentos assim como informações da empresa de forma que o colaborador se integre na equipa de forma mais rápida. Se a administração da empresa assim o entender sugerimos a inclusão de uma agenda, caneta e outros elementos promocionais que sabemos existir na empresa.

De forma a promover o convívio entre os colaboradores e a criar relação entre todos, é importante a existência de eventos colaborativos para que possam conviver de forma informal (Berry et al., 1976); na reunião com os responsáveis da empresa foi-nos dito que existem 4 momentos por ano de convívio e partilha entre todos os colaboradores do grupo de empresas em que a Biogerm se integra. Também acreditamos que a mudança de instalações prevista e que possibilitará a concentração de todos os colaboradores num único espaço laboral, permitirá essa aproximação entre todos. Com a mudança poderá ser interessante fomentar outros momentos de convívio nos intervalos e fim do dia laboral, usufruindo das condições que a empresa irá oferecer aos seus trabalhadores, nomeadamente sala de convívio, refeitório, sala de jogos e biblioteca.

A comunicação interna permite envolver de tal forma os colaboradores, fazendo com que estes se sintam parte da empresa, criando um maior envolvimento que potencie a comunicação bilateral.

Para desenvolver a comunicação interna na Biogerm, os colaboradores sugeriram várias vezes a implementação de reuniões de forma a promover a comunicação entre os colegas de trabalho e também corrigir rapidamente aspetos que necessitam de ser melhorados e não estão a funcionar corretamente. Nesse sentido, será importante que sejam definidas reuniões periódicas entre os vários departamentos e as suas chefias de forma a estarem todos os colaboradores em sintonia.

Os prémios monetários foram apontados pelos colaboradores como algo que gostariam de ver implementados de forma mais consciente, pelo que se sugere o ajustamento das metodologias de distribuição de forma a correlacionar o mesmo com o mérito ao invés de ser igual para todos como o que vem acontecendo.

A formação é um aspeto que segundo os inquiridos também deve ser melhorado, pelo que fará sentido um levantamento das necessidades sentidas pelos trabalhadores, de forma a ajustar a formação aos seus interesses e necessidades.

Em suma, as medidas de marketing interno apresentadas anteriormente enquadram-se nos aspetos reconhecidos, ao longo do estudo, pelos colaboradores como cruciais para a sua satisfação, felicidade e motivação. Para além da valorização profissional, estas provocam a satisfação individual, potenciam a relação com os colegas de trabalhos, mas também entre o colaborador e a organização. É importante para os colaboradores sentirem o reconhecimento por parte da Biogerm, com a aplicação de medidas que se baseiam na melhoria da comunicação interna, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, progressão na carreira e a valorização profissional.

CAPÍTULO IV: CONCLUSÃO

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões da dissertação, tal como as limitações que ocorreram ao longo do estudo e os trabalhos futuros que seria interessante desenvolver.

4. CONCLUSÕES

A presente dissertação teve como principal objetivo entender qual o impacto que as medidas de marketing interno provocam no bem-estar, felicidade e motivação dos colaboradores.

Partindo do estudo de caso da empresa Biogerm, procedeu-se à aplicação de um inquérito por questionário através do qual foi possível estudar a perceção dos colaboradores acerca dos temas em estudo. A análise dos resultados permitiu identificar oportunidades de melhoria ao nível do marketing interno. Dos aspetos mais relevantes, de acordo com os dados recolhidos e analisados, salientam-se os seguintes: Biogerm deve centrar-se na revisão das remunerações e os sistemas de incentivos, benefícios sociais e apoios monetários de forma a demonstrar reconhecimento pelos colaboradores, foco na satisfação dos colaboradores, no bom ambiente organizacional, no desenvolvimento da comunicação interna, não só entre colegas, mas também na relação interdepartamental. Grande percentagem dos colaboradores, como analisado no capítulo anterior, aponta estes tópicos com algo essenciais para o bem-estar na Biogerm a valorização e o reconhecimento são também fatores apontados como essenciais por parte dos colaboradores, pois é importante sentirem-se protegidos dentro da organização e reconhecidos pelo trabalho que desempenham, Pessoa (1994), desenvolve exatamente estes critérios que coincidem com as opiniões dos colaboradores da Biogerm, e apresenta o conceito de Pessoal-Mix, onde a preocupação principal é no indivíduo, procurando sempre a satisfação do cliente através da satisfação dos colaboradores.

Complementarmente, Bancaleiro (2013), resume de forma objetiva o impacto da Felicidade organizacional e qual o retorno que esta pode provocar numa organização, centrando-se no aumento da motivação e envolvimento do colaborador com a empresa. Tal como foi apresentado ao longo do estudo, a felicidade está diretamente associada ao bem-estar, motivação, satisfação e alegria, fatores estes que afetam diretamente a

criatividade e produtividade dos colaboradores, a qualidade dos serviços e a lealdade para com a organização. Por sua vez, a melhoria da performance faz com que a qualidade de serviços prestados pelos funcionários melhore, exista uma redução de custos, aumente o retorno sobre o investimento global da empresa e a satisfação geral dos clientes.

Desta forma, podemos concluir que o marketing interno tem uma influência positiva no interior da organização, constituindo também uma ferramenta importante para o desempenho dos colaboradores nos exercícios das suas funções e, por consequência, da própria organização onde estão inseridos.

É possível afirmar que a utilização de estratégias de marketing interno faz com que as empresas possam investir nos seus colaboradores com o propósito de aumentar os seus níveis de satisfação e reforçar o seu envolvimento com a organização. Colaboradores felizes aprimoram o seu desempenho e reforçam a sua relação com a empresa potenciando assim os resultados da mesma.

São várias as empresas reconhecidas internacionalmente, como é o caso da Farfetch, Prozis, Nestlé, etc, que desenvolvem medidas de forma a criar uma aproximação com os colaboradores e estas medidas, para além de muitas outras, passam por ativar o lado afetivo do colaborador através da oferta de presentes simbólicos em dias importantes, como o dia de aniversário, Dia do Trabalhador, Dia do Pai/Mãe, no momento que há um anúncio de gravidez ou no nascimento de um bebé.

O desenvolvimento de canais de comunicação interna também é uma medida bastante importante pois, tal como apresentado ao longo do estudo, a comunicação interna é muitas vezes apontada como algo essencial para o bem-estar dos colaboradores, a troca de experiências e ações que potenciam a interajuda entre os colegas de trabalho são também medidas essenciais para o desenvolvimento do marketing interno.

Numa sociedade global e cada vez mais digital, é um facto que as organizações se encontram cada vez mais consciencializadas para a importância das medidas de marketing interno. Segundo a opinião dos colaboradores da Biogerm, a empresa deverá melhorar e reforçar as medidas marketing interno, e caso o faça, na nossa opinião poderia gerar resultados bastante positivos visto que os níveis de satisfação, de uma forma geral, já podem ser considerados razoáveis.

Por outro lado, no que concerne às questões que estiveram na base desta investigação: “As medidas de marketing interno têm impacto na felicidade, satisfação e motivação dos colaboradores? Qual o impacto da implementação das medidas de marketing interno na felicidade organizacional e consequentemente no aumento de motivação dos colaboradores nas suas funções?”, podemos concluir que as medidas de marketing interno têm, efetivamente, um impacto bastante acentuado no aumento da felicidade, satisfação e motivação dos colaboradores, e é algo que é visto com importância e necessidade de desenvolvimento por parte dos colaboradores. A implementação de mais medidas, que promovam o aumento da felicidade, motivação e satisfação dos colaboradores, poderão conduzir a uma (ainda) maior fidelização do colaborador com a empresa em que estão inseridos e aumenta o nível de desempenho. O marketing interno tem uma influência positiva no interior da organização, constituindo também uma ferramenta importante para o desempenho dos colaboradores nos exercícios das suas funções e, por consequência, da própria organização onde estão inseridos.

A partir do estudo de caso, entendemos que é plausível concluir que a Biogerm é uma empresa onde uma grande percentagem dos seus colaboradores estão satisfeitos. Contudo, o aumento das medidas de marketing interno poderá potenciar a satisfação, felicidade e motivação, promovendo o aumento da percentagem de colaboradores satisfeitos, felizes e motivados.

4.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A principal limitação encontrada ao longo do estudo é a natureza por conveniência da amostra, pois as conclusões estão apenas relacionadas com a empresa em estudo, não podendo por isso ser generalizadas e não são dados representativos da população portuguesa, mas sim dados específicos da Biogerm.

O facto da média de colaboradores que não respondeu ou que respondeu, mas acabou por não transmitir nada de relevante para as questões abertas é de 40%, o que limitou bastante os resultados, pois a amostra é de apenas 49 colaboradores.

Devido à linha temporal definida para a concretização do estudo e ao não cumprimento dos prazos impostos por parte dos colaboradores da Biogerm, não foi possível obter resposta de todos os colaboradores. Devido aos colaboradores terem respondido ao

inquérito por questionário de forma anónima, não é permitida a identificação daqueles que não responderam o que faz com que não fosse possível aceder ao nome dos colaboradores e por consequência não fosse possível controlar o número de respostas. Alguns colaboradores, não responderam de forma clara às questões abertas, e um número razoável de colaboradores simplesmente não respondeu, provavelmente por não entenderem a questão. A livre interpretação de cada indivíduo levou a algumas respostas descontextualizadas o que prejudica as conclusões finais.

4.2 TRABALHOS FUTUROS

Os trabalhos futuros devem desenvolver as medidas de marketing interno anteriormente apresentadas e aplicá-las na Biogerm; de seguida seria importante perceber se existe uma melhoria na satisfação e também um aumento nos níveis de felicidade e motivação, através da aplicação e análise das respostas ao inquérito por questionário. Seria importante perceber o impacto da implementação das medidas de marketing interno não só no bem-estar, felicidade e motivação, mas também no desempenho dos colaboradores.

Também seria interessante, aproveitando a mesma temática, desenvolver o mesmo processo noutras empresas, de dimensões diferentes, conseguindo assim analisar e comparar os resultados e tirar outro tipo de conclusões.

REFERÊNCIAS

- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2013). Internal Marketing. *Internal Marketing*, 1–299. <https://doi.org/10.4324/9780080509037>
- Andrade, M. M. (2011). Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(3), 560–560. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000300013>
- Awan, H. M., Siddiquei, A. N., Jabbar, A., Abrar, M., & Baig, S. A. (2015). Internal Marketing and Customer Loyalty: A Dyadic Analysis. *Journal of Service Science and Management*, 08(02), 216–228. <https://doi.org/10.4236/jssm.2015.82024>
- Baker, G. & H. (2006). *What Happy Companies Know: How the New Science of Happiness Can Change Your Company for the Better* | Pearson. <https://www.pearson.com/us/higher-education/program/Baker-What-Happy-Companies-Know-How-the-New-Science-of-Happiness-Can-Change-Your-Company-for-the-Better/PGM2800514.html>
- Bakker, & Oerlemans. (2011). *Subjective well-being in organizations*. <https://doi.org/10.13140/2.1.1145.4723>
- Bancaleiro, J. (2013). *Impacto da Felicidade*. <http://www.bancaleiro.com/blog/entry.html?ref=111&blog=blog%0A>
- Bardin. (2009). *Análise de Conteúdo*. <https://www.wook.pt/livro/analise-de-conteudo-laurence-bardin/220564>
- Bekin, S. F. (1995). *Conversando sobre endomarketing*.
- Bekin, S. F. (2004). *Endomarketing como praticá-lo com sucesso*.
- Bell, A. (1993). Some experiments in diagnostic teaching. *Educational Studies in Mathematics*, 24(1), 115–137. <https://doi.org/10.1007/BF01273297>
- Bergamini. (2009). *Motivação Nas Organizações* | PDF | Motivação | Motivacional. <https://pt.scribd.com/doc/24701497/MOTIVACAO-NAS-ORGANIZACOES>
- Berry, L. L., Hensel, J. S., & Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for
-

- effective consumerism response. *Journal of retailing*, 52(3).
- Brum, A. (2010). (2010). *Endomarketing de A a Z: Como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa eBook: Brum, Analisa de Medeiros: Amazon.com.br: Livros*. <https://www.amazon.com.br/Endomarketing-alinhar-pensamento-pessoas-estratégia-ebook/dp/B00KVM2OCO>
- Chiavenato. (2006). *Gestão de Pessoas - 4ª Edição - Idalberto Chiavenato*. São Paulo: Atlas. <https://docero.com.br/doc/ncccc0n>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas*. www.chiavenato.com
- Costa, A. P., & Amado, J. (2018). *Análise de Conteúdo Suportada por Software (2a)*. Oliveira de Azeméis - Aveiro - PORTUGAL: Ludomedia. (Original work published)
- Costa, A. P., Moreira, A., & Souza, F. N. de. (2019). *webQDA - Qualitative Data Analysis*. Aveiro - Portugal: University of Aveiro and MicroIO. Retrieved from www.webqda.net (Original work published)
- Da, S., Tolfo, R., Silva, N., & Luna, I. N. (2009). Cultura Organizacional, Identidade e Qualidade de Vida no Trabalho: Articulações e Sugestões de Pesquisas em Organizações Organizational Culture, Identity and Life Quality at Work: Articulations and Suggestions for Research in Organizations. *Pesquisas e Práticas Psicossociais*, 4(1).
- Del Cura, M. L., & Rodrigues, A. R. (1999). Nurses' professional satisfaction. *Revista latino-americana de enfermagem*, 7(4), 21–28. <https://doi.org/10.1590/S0104-11691999000400004>
- Farsen, T. C., Boehs, S. de T. M., Ribeiro, A. D. S., Biavati, V. de P., & Silva, N. (2018). Qualidade de vida, Bem-estar e Felicidade no Trabalho: sinônimos ou conceitos que se diferenciam? *Interação em Psicologia*, 22(1). <https://doi.org/10.5380/PSI.V22I1.48288>
- Filipa, S., & Queirós, P. (2015). *Satisfação laboral e desempenho profissional: Um estudo de caso para diagnóstico e intervenção*. <https://repositorio->

aberto.up.pt/handle/10216/81071

Fiorelli. (2009). *PSICOLOGIA PARA ADMINISTRADORES: INTEGRANDO TEORIA E PRÁTICA - 6ª ED.(2009) - Jose Osmir Fiorelli - Livro*. Fiorelli.
<https://www.travessa.com.br/psicologia-para-administradores-integrando-teoria-e-pratica-6-ed-2009/artigo/06af3dc6-8d93-4d2e-b91b-9523a4fd8987>

Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/J.1468-2370.2009.00270.X>

Fontaine. (2005). *Motivação em Contexto Escolar - Livro - WOOK*.
<https://www.wook.pt/livro/motivacao-em-contexto-escolar-anne-marie-fontaine/192395>

George, W. R. (1977). The retailing of services : a challenging future. *Journal of retailing*, 53(3).

Gil, A. C. (2006). *Gestão de pessoas enfoque nos papéis profissionais*.

Gonçalves, M. de F. dos S. (2004). Satisfação com o trabalho : Continental Mabor, um caso sui generis? http://aleph.letras.up.pt/F?func=find-b&find_code=SYS&request=000152013. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/15254>

Gozukara, I., & Çolakoğlu, N. (2016). The Impact of Manager Support and Work Family Conflict on Job Satisfaction. *undefined*.

Hernández Nieto, H. (2002). Contributions to statistical analysis. *Mérida: Universidad de Los Andes*, 193.

Herzberg, F. (1987). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* *Harvard Business Review*.

Huta, V. (2013). Pursuing eudaimonia versus hedonia: Distinctions, similarities, and relationships. *The best within us: Positive psychology perspectives on eudaimonia.*, 139–158. <https://doi.org/10.1037/14092-008>

Inkotte, A. L. (2000). *Endomarketing: elementos para a construção de um... |*

- Trabalhosfeitos*. Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico.
<https://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Endomarketing-Elementos-Para-a-Construção-De/441982.html>
- J. Amado, A.P. Costa, and N. Crusoé (2013) "A técnica de Análise de Conteúdo" in *Manual de Investigação Qualitativa*, 1ª ed., J. Amado, Ed. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, pp. 301-350.
- Kondo, Y. (1994). *Motivação humana : um fator-chave para o gerenciamento*.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management, Millenium Edition*. www.pearsoncustom.com
- Kovács, I. (2002). As metamorfoses do emprego : ilusões e problemas da sociedade da informação.

http://catalogo.up.pt/F?func=find-b&find_code=SYS&request=000766564.
<https://repositorio-tematico.up.pt/handle/10405/57061>
- Kun, Á., Balogh, P., & Krasz, K. G. (2017). Development of the Work-Related Well-Being Questionnaire Based on Seligman's PERMA Model. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 25(1), 56–63. <https://doi.org/10.3311/PPSO.9326>
- Lasswell, H. D. (Harold D. (1968). *Propaganda technique in the World War*. 233.
- Liao, J.-F., J Wu, C. H., & Yu-Ying Huang, Y.-H. (2014). *A Study of the Relationship between of Internal Marketing, Job Satisfaction and Customer-Oriented Behaviors*.
- Lisboa, S. L. T. (2012). *Satisfação dos colaboradores e a gestão da qualidade: impacto da certificação ISO 9001 na satisfação global dos colaboradores da Câmara Municipal da Maia*. <https://bdigital.ufp.pt/handle/10284/3334>
- Locke. (1976). Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1343). Chicago, IL Rand McNally. - References - Scientific Research Publishing.
[https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1063346](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1063346)
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2003). Job Burnout.

<http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>, 52, 397–422.
<https://doi.org/10.1146/ANNUREV.PSYCH.52.1.397>

Matheny, G. L. (2008). Money not key to happiness, survey finds. *undefined*.

Oliveira. (2008). *Gestão de Pessoas 2008 (Livro Digital)* - José Arimatés de Oliveira.
<https://pt.scribd.com/document/350683959/Gestao-de-Pessoas-2008-Livro-Digital-Jose-Arimates-de-Oliveira-e-Maria-da-Penha-Machado-de-Medeiros>

Oliveira, J. B. de, Neto, F., & Barros, A. (1991). *Nível de satisfação dos professores: teoria e investigação*. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/95534>

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. - *PsycNET*. <https://psycnet.apa.org/record/1988-97376-000>

Paschoal, T. (2008). *Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho*.

Pintrich, P. R., & De Groot, E. V. (2003). A Motivational Science Perspective on the Role of Student Motivation in Learning and Teaching Contexts. *Journal of Educational Psychology*, 95(4), 667–686. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.95.4.667>

Price, R. H., & Hooijberg, R. (1992). Organizational exit pressures and role stress: Impact on mental health. *Journal of Organizational Behavior*, 13(7), 641–651. <https://doi.org/10.1002/JOB.4030130702>

Pessoa, L. (1994). "O marketing interno - Novos Actores para Novos Desafios" Revista Pessoa nº67, 9-9.

Richardson, J. (1999). *The strategic environmental assessment of trunk road plans and programmes*.

Robert, A. D., & Bouillaguet, A. (2007). *L'Analyse de contenu*. 127. https://www.puf.com/content/Lanalyse_de_contenu_0

Rodriguez, G. (1996). Metodologia de la investigacion cualitativa. Em *Introducción a la investigación cualitativa* (p. 37). <https://doi.org/GR-847-1996>

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6),

1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>

Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Fernández Guerrero, R. (2017). Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda. *European Research on Management and Business Economics*, 24(3), 149–159. <https://doi.org/10.1016/J.IEDEEN.2018.05.003>

Sampaio, J. (2012). (2012). *Qualidade de Vida no Trabalho: Perspectivas e Desafios Atuais* *Quality of working life: Actual perspectives and challenges*.

Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *The American psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>

Taglietti, P. M., Batista, R. M. S. S., Junior, S. A., Lopes, A., Bezerra, T. S., Filho, P. R. S., & Takahashi, R. M. (2017). TUMOR DE BUSCHKE-LOWENSTEIN. *Journal of Coloproctology*, 37(5), 137. <https://doi.org/10.1016/J.JCOL.2017.09.149>

Warr, P. B. (Peter B., & Clapperton, G. (2010). *The joy of work? : jobs, happiness, and you*. 190.

Wimmer, R. D., & Dominick, J. R. (1996). La investigación científica de los medios de comunicación. *Colección Bosch Comunicación*, 492.

Yin, R. K. (1993). *Applications of case study research*. 231.

Yin, Z., & Guo, Y. (2014). Application of the Zhe Yin's Gene Inherits Law. *Open Journal of Genetics*, 04(06), 434–438. <https://doi.org/10.4236/OJGEN.2014.46041>

Zalewska, A. M. (2015). Achievement and Social Relations Values as Conditions of the Importance of Work Aspects and Job Satisfaction. <http://dx.doi.org/10.1080/10803548.1999.11076428>, 5(3), 395–416. <https://doi.org/10.1080/10803548.1999.11076428>

ANEXOS

ANEXO 1- COEFICIENTE DE VALIDADE DE CONTEÚDO

CVC - Coeficiente de Validade de Conteúdo

Inquérito de Satisfação dos Colaboradores - BIOGERM SA

R= Relevância / Cl=Clareza / Co=Coerência		Especialista 1				Especialista 2				Especialista 3				Especialista 4				CVC de cada questão		
		R	Cl	Co	CVC	R	Cl	Co	CVC	R	Cl	Co	CVC	R	Cl	Co	CVC	R	Cl	Co
SATISFAÇÃO GLOBAL DOS COLABORADORES																				
1	Qual a sua satisfação global com a imagem de Biogerm	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	1	1	1
2	Qual a sua satisfação global com o desempenho da Biogerm perante os seus clientes e sociedade	5	3	4	0,1	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	1	0,9	1
3	Qual a sua satisfação global com o relacionamento da Biogerm com os cidadãos e sociedade	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	4	5	0,1	1	1	1
4	Qual a sua satisfação global com a forma como a Biogerm gere os conflitos de interesse	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	3	5	0,1	1	0,9	1
5	Qual a sua satisfação global com o nível de envolvimento dos colaboradores na Biogerm e na respetiva missão	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	3	5	0,1	1	0,9	1
6	Qual a sua satisfação global com o envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	3	5	0,1	1	0,9	1
7	Qual a sua satisfação global com o envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	3	5	0,1	1	0,9	1
8	Qual a sua satisfação global com os mecanismos de consulta e diálogo entre os colaboradores e gestão de topo	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	4	4	5	0,1	0,95	1	1
9	Qual a sua satisfação global com a responsabilidade social da Biogerm	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	2	5	0,1	1	0,9	1
10	Na sua opinião, que medidas deveriam ser desenvolvidas para melhorar a imagem da BIOGERM?	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	3	5	3	0,1	3	2	3	0,1	0,8	0,9	0,8
SATISFAÇÃO COM A GESTÃO E SISTEMAS DE GESTÃO																				
11	Qual a sua satisfação com a aptidão da gestão de topo para conduzir a Biogerm	5	3	4	0,1	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	3	4	0,1	1	0,8	0,9
12	Qual a sua satisfação com a aptidão da gestão de topo para comunicar com os colaboradores	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	3	4	0,1	1	0,9	1
13	Qual a sua satisfação com a aptidão da gestão de nível intermédio para conduzir a Biogerm	5	3	4	0,1	4	2	1	0	5	5	5	0,1	5	3	4	0,1	0,95	0,7	0,7
14	Qual a sua satisfação com a aptidão da gestão de nível intermédio para comunicar com os colaboradores	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	3	4	0,1	1	0,9	1
15	Qual a sua satisfação com a forma como os objetivos individuais e partilhados são definidos	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	4	5	0,1	5	3	4	0,1	1	0,9	1
16	Qual a sua satisfação com a forma como a Biogerm reconhece os esforços individuais de cada colaborador	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	3	4	0,1	1	0,9	1
17	Qual a sua satisfação com a forma como a Biogerm reconhece esforços em equipa	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	3	4	0,1	1	0,9	1
18	Qual a sua satisfação com a postura da Biogerm face à mudança e à inovação	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	3	4	0,1	1	0,9	1
SATISFAÇÃO COM AS CONDIÇÕES DE TRABALHO																				
19	Qual a sua satisfação com o clima de trabalho vivo (gestão de conflitos, queixas ou problemas pessoais)	5	2	2	0,1	5	5	5	0,1	5	4	5	0,1	4	2	4	0,1	0,95	0,7	0,8
20	Qual a sua satisfação com a flexibilidade de horário de trabalho	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	2	4	0,1	1	0,9	1
21	Qual a sua satisfação com a possibilidade de conciliar a vida profissional com a vida familiar e assuntos pessoais	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	2	4	0,1	1	0,9	1
22	Qual a sua satisfação com a igualdade de oportunidades proporcionadas pela Biogerm	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	4	5	0,1	5	2	4	0,1	1	0,8	1
23	Qual a sua satisfação com a igualdade de tratamento na Biogerm	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	3	4	0,1	1	0,9	1
24	Qual a sua satisfação com as condições de higiene e segurança	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	3	4	0,1	1	0,9	1
25	Qual a sua satisfação com as condições de serviços de alimentação (refeitório/ cantina)	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	3	2	2	0	0,9	0,9	0,9
26	Na sua opinião, que medidas deveriam ser impostas para evidenciar a opinião dos colaboradores na tomada de decisão?	5	5	5	0,1	5	3	5	0,1	3	4	3	0,1	3	2	4	0,1	0,8	0,7	0,9

SATISFAÇÃO COM O DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA																				
27	Qual a sua satisfação com a política de gestão de recursos humanos existentes na Biogerm	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	4	3	0,1	1	1	0,9
28	Qual a sua satisfação com a oportunidade de desenvolver novas competências	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	3	3	0,1	1	0,9	0,9
29	Qual a sua satisfação com o acesso a formação relevante para desenvolver os objetivos individuais	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	2	2	0,1	1	0,9	0,9
30	Qual a sua satisfação com a oportunidade de progressão da carreira	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	4	2	2	0,1	0,95	0,9	0,9
31	Na sua opinião, qual a posição adotada pela Biogerm relativamente à formação?	5	5	5	0,1	2	2	2	0	3	4	3	0,1	3	4	3	0,1	0,65	0,8	0,7
MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES																				
32	Qual a sua motivação para aprender novos métodos de trabalho	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	3	2	3	0,1	0,9	0,9	0,9
33	Qual a sua motivação para desenvolver trabalho em equipa	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	3	2	2	0	0,9	0,9	0,9
34	Qual a sua motivação para participar em ações de formação	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	3	2	3	0,1	0,9	0,9	0,9
35	Qual a sua motivação para participar em projetos de mudanças na organização	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	3	2	3	0,1	0,9	0,9	0,9
36	Qual a sua motivação para sugerir melhorias	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	3	2	3	0,1	0,9	0,9	0,9
37	Qual a sua motivação para continuar a trabalhar na Biogerm	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	3	2	3	0,1	0,9	0,9	0,9
38	Considera que a sua motivação é diretamente afetada pelo clima organizacional vivido na Biogerm?	5	5	5	0,1	3	3	3	0,1	3	5	5	0,1	4	2	3	0,1	0,75	0,8	0,8
39	Que medidas considera essenciais para potenciar o aumento da motivação por parte dos colaboradores? Indique pelo menos três.	5	5	5	0,1	3	3	3	0,1	3	5	3	0,1	2	2	3	0	0,65	0,8	0,7
ENDOMARKETING: FELICIDADE E BEM-ESTAR																				
40	Qual o nível de reconhecimento que sente por parte da Biogerm pelo trabalho que desempenha?	5	5	5	0,1	5	2	2	0,1	5	5	5	0,1	5	3	5	0,1	1	0,8	0,9
41	Felicidade no trabalho para mim é:	5	3	4	0,1	5	5	5	0,1	3	3	3	0,1	3	2	4	0,1	0,8	0,7	0,8
42	Reconhece o contexto de felicidade organizacional?	5	5	5	0,1	1	1	1	0	4	5	4	0,1	3	2	5	0,1	0,65	0,7	0,8
43	Sente-se feliz no local onde trabalha?	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	1	1	1
44	Reconhece o conceito de marketing interno?	5	5	5	0,1	1	1	1	0	3	5	2	0,1	2	1	2	0	0,55	0,6	0,5
45	Consegue identificar medidas de Endomarketing na organização onde trabalha?	5	5	5	0,1	2	2	2	0	3	3	3	0,1	2	2	2	0	0,6	0,6	0,6
46	Em caso afirmativo, indique-as.	5	5	5	0,1	3	3	3	0,1	3	3	3	0,1	2	2	1	0	0,65	0,7	0,6
47	Dê exemplos de medidas que gostaria de ver implementadas na BIOGERM	5	4	4	0,1	4	4	4	0,1	3	3	3	0,1	5	3	2	0,1	0,85	0,7	0,7
48	Considera que essas medidas têm influência no bem-estar que sente no interior da organização?	5	5	5	0,1	4	4	4	0,1	4	5	4	0,1	2	3	2	0	0,75	0,9	0,8
49	Qual o nível de reconhecimento que sente por parte da Biogerm pelo trabalho que desempenha?	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	5	5	0,1	5	4	4	0,1	1	1	1
CVC de cada Juiz para a escala como um todo		0,953				0,871				0,905				0,685				0,91	0,83	0,87
CVC da escala como um todo		0,8537																		
Calculo do erro		0,0039																		
Calculo do CVC como um todo		0,8498																		

ANEXO 2- INQUERITO POR QUESTIONÁRIO

Secção 1 de 7:

Este questionário visa recolher a sua opinião acerca do seu grau de satisfação sobre as atividades que desenvolve na BIOGERM e em simultâneo recolher as necessidades de formação.

Por favor, responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível à BIOGERM apostar numa melhoria contínua dos serviços que presta. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. Este questionário é de natureza confidencial. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu anonimato é respeitado.

Sexo: Feminino; masculino

Idade: 18-23;24-35; 36-48; 49-60; 61-66

Qualificação:

Nível 1: 2º ciclo do ensino básico

Nível 2: 3º ciclo do ensino básico

Nível 3: Ensino secundário

Nível 4: Ensino secundário obtido por culpa certificação ou com estágio

Nível 5: Qualificação de nível pós-secundária não superior

Nível 6: Licenciatura

Nível 7: Mestrado

Nível 8: Doutoramento

Tem filhos? (sim; não)

Há quantos anos trabalha na Biogerm? (resposta aberta)

Secção 2 de 7: Satisfação dos colaboradores

Nas questões abaixo colocadas responda de 1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito consoante a sua opinião:

1. Qual a sua Satisfação global						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Imagem da BIOGERM						
Desempenho global da BIOGERM perante os seus clientes e sociedade						
Relacionamento da BIOGERM com os cidadãos e a sociedade						
Forma como a BIOGERM gere os conflitos de interesse						
Nível de envolvimento dos colaboradores na BIOGERM e na respetiva missão						
Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão						
Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria						
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestão de topo						
Responsabilidade social da BIOGERM						

Na sua opinião, que medidas deveriam ser desenvolvidas para melhorar a imagem da BIOGERM? (Resposta aberta)

Secção 3 de 7: Satisfação dos colaboradores

2. Satisfação com a gestão e sistemas de gestão							
Satisfação com...		Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
		1	2	3	4	5	
Aptidão da liderança para conduzir a BIOGERM (estabelecer objetivos, afetar recursos, monitorizar o desempenho global, gerir os processos...)	Gestão de topo						
	Gestão de nível intermédio						
Aptidão da gestão para comunicar	Gestão de topo						
	Gestão de nível intermédio						
Forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados							
Forma como a BIOGERM reconhece os esforços individuais							
Forma como a BIOGERM reconhece os esforços das equipas							
Postura da BIOGERM face à mudança e à inovação							

Secção 4 de 7: Satisfação dos colaboradores

3. Satisfação com as condições de trabalho						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Clima de trabalho (como lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais)						
Flexibilidade do horário de trabalho						
Possibilidade de conciliar a vida profissional com a vida familiar e assuntos pessoais						
Igualdade de oportunidades						
Igualdade de tratamento na BIOGERM						
Condições de higiene e segurança						
Serviço de refeitório/cantina/copa						

Na sua opinião, que medidas deveriam ser impostas para evidenciar a opinião dos colaboradores na tomada de decisão? (Resposta aberta)

Secção 5 de 7: Satisfação dos colaboradores

4. Satisfação com o desenvolvimento da carreira						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Política de gestão de recursos humanos existente na BIOGERM						
Oportunidade de desenvolver novas competências						
Qual a sua satisfação com a oportunidade de progressão da carreira						
Acesso a formação relevante para desenvolver os objetivos individuais						

Na sua opinião, qual a posição adotada pela Biogerm relativamente à formação?
(Resposta aberta)

Secção 6 de 7: Satisfação dos colaboradores

Nas questões abaixo colocadas responda de 1 = Muito desmotivado, 2 = Desmotivado, 3 = Pouco Motivado, 4 = Motivado e 5 = Muito Motivado consoante a sua opinião:

5. Níveis de motivação						
Motivação para...	Grau de Motivação					O que falta para que o seu grau de motivação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Aprender novos métodos de trabalho						
Desenvolver trabalho em equipa						
Participar em ações de formação						
Participar em projetos de mudança na organização						
Sugerir melhorias						
Qual a sua motivação para continuar a trabalhar na Biogerm						

Considera que a sua motivação é diretamente afetada pelo clima organizacional vivido na Biogerm? (sim; não)

Que medidas considera essenciais para potenciar o aumento da motivação por partes dos colaboradores? Indique pelo menos três. (Resposta aberta)

Secção 7 de 7: Endomarketing na organização

Numa escala de 1 a 7 qual o seu nível de felicidade atual? (1= Nada feliz; 7= Muito feliz)

Felicidade para mim é: (Resposta Aberta)

Reconhece o contexto de felicidade organizacional? (sim; não)

Sente-se feliz no local onde trabalha? (sim, não)

Reconhece o conceito de Endomarketing? (sim, não)

Consegue identificar medidas de Endomarketing na organização onde trabalha? (sim, não)

Em caso afirmativo, indique-as; (resposta aberta)

Dê exemplos de medidas que gostaria de ver implementadas na BIOGERM; (Resposta aberta)

Considera que essas medidas têm influência no bem-estar que sente no interior da organização? (sim, não)

Qual o nível de reconhecimento que sente por parte da Biogerm pelo trabalho que desempenha? (1=Nenhum, 5= Muito)

Sente-se reconhecido pelo trabalho que desempenha? (sim, não)

Considera-se mais motivado para trabalhar quando se sente reconhecido? (sim, não)