



DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

A LIDERANÇA E O MARKETING INTERNO

A Liderança como uma ferramenta de Marketing Interno
para motivar os clientes internos

Estudo de Caso: InnerJoin Soft

AUTORA: Inês Rocha Borges

ORIENTADORA: DRA. CATARINA DOMINGOS

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING, [FEVEREIRO, 2023]

A LIDERANÇA E O MARKETING INTERNO

A Liderança como uma ferramenta de Marketing Interno
para motivar os clientes internos

AUTORA: Inês Rocha Borges

Dissertação apresentada ao IPAM, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Marketing realizado(a) sob a orientação científica da Professora Doutora Catarina Domingos.

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING, FEVEREIRO, 2023

Agradecimentos

Ao longo desta dissertação de mestrado, contactei, troquei ideais e tive o apoio de várias pessoas. Todas contribuíram para o sucesso deste trabalho com as suas sugestões, ideias, críticas e participações. Estas pessoas tornam este estudo mais leve, mais simples e com mais clareza.

Devo destacar o quão importante foi a Professora Catarina Domingos para a elaboração desta dissertação de mestrado, pois sem ela nada teria sido possível. Simpatia, ajuda, disponibilidade são palavras que caracterizam a Prof^a Catarina. Tornou o processo de todos os capítulos muito mais leves e forneceu uma percepção muito mais clara. Mostrou-me que tudo era exequível e guiou-me nesta grande etapa da minha vida. O meu maior agradecimento por todo o apoio e por acreditar em mim e por me fazer acreditar também.

Com isto, o meu próximo agradecimento irá para os meus pais que nunca me deixaram desistir e que sempre me incentivaram a sonhar e a alcançar tudo o que eu quisesse. Agradeço também por me terem pago sempre as propinas, sem isso nada disto era possível.

Agradeço também ao meu irmão por fazer as lidas domésticas para eu ter mais tempo para finalizar esta dissertação.

Agradeço também à Diana Nunes, a minha WingWoman, que leu e releu todos os meus capítulos para dar sugestões e ideias de melhoria.

Agradeço à InnerJoin pela disponibilidade que teve para entrevistas e para responder ao inquérito. Sem eles nada disto era possível.

Em último lugar, agradeço a mim própria por nunca ter desistido do meu futuro. Apesar de algumas advertências, segui firme, de cabeça erguida e ambiciosa como sempre.

Resumo

Nos dias que correm, cada vez mais se vê opiniões sobre “o que motiva as pessoas?”. Diversos artigos dizem que o que atrai e retém pessoas é um ambiente de trabalho agradável, uma liderança participativa, formação constante e benefícios atrativos.

A presente dissertação tem como objetivo estudar os fatores motivacionais das pessoas e compreender de que modo a liderança é uma ferramenta essencial de marketing interno na motivação das pessoas. Para tal, foram analisadas várias dimensões do marketing (Benefícios Sociais, Formação, Pesquisa Interna, Liderança, Compensação e Comunicação) de modo a entender quais são as dimensões que mais afetam a motivação da equipa. Analisou-se também fatores específicos dentro das dimensões para obter resultados mais precisos.

Tendo como alvo do estudo de caso a InnerJoin, uma empresa referência no setor das tecnologias em Portugal, procurou-se caracterizar o atual líder e, deste modo, compará-lo ao que é o líder ideal dos clientes internos da InnerJoin, procurando arranjar estratégias para manter a equipa motivada a partir da liderança.

Palavras-Chave: Marketing Interno; Liderança; Motivação; Equipa; Líder

Abstract

Nowadays, more and more opinions are seen about “what motivates people?”. Several articles say that what attracts and retains people is a pleasant work environment, participative leadership, constant training and attractive benefits

This dissertation aims to study people's motivational factors and understand how leadership is an essential internal marketing tool in motivating people. To this end, several dimensions of marketing were analyzed (Social Benefits, Coaching, Internal Research, Leadership, Compensation and Communication) in order to understand which are the dimensions that most affect the team's motivation. Specific factors within the dimensions were also analyzed to obtain more accurate results.

With InnerJoin as the target of the case study, a reference company in the technology sector in Portugal, an attempt was made to characterize the current leader and, in this way, compare him to what is the ideal leader of InnerJoin's internal customers, seeking to find strategies to keep the team motivated from the leadership.

Keywords: Internal Marketing; Leadership; Motivation; Team; Leader

Índice

Agradecimentos	2
Resumo	3
Abstract	4
Índice	5
Índice de gráficos	7
Índice de tabelas	8
Introdução	9
Revisão da Literatura	14
1. Marketing Interno - a satisfação do cliente interno	14
2. Liderança	18
Liderança Contemporânea	21
3. Motivação	24
Fatores que influenciam a motivação do cliente interno	26
Metodologia	30
Objetivos de Investigação	30
Técnicas de Recolha de dados	30
1. Abordagem qualitativa	31
2. Abordagem quantitativa	33
Análise e Discussão de Dados	36
Definição da População	36
Análise Descritiva	36
Inquérito	36

Entrevista	47
Discussão de Resultados	56
Conclusões	63
Limitações e sugestões para uma futura investigação	66
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68
Anexo 1 - Entrevista com Bruno Amaro InnerJoin	81
Anexo 2 - Inquérito aos Clientes Internos da InnerJoin	91

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Fatores motivacionais presentes na estrutura central do Marketing Interno da InnerJoin	38
Gráfico 2 - Importância de cada dimensão do Marketing Interno na motivação dos clientes internos da InnerJoin	45
Gráfico 3 - Importância de cada fator na motivação dos clientes internos da InnerJoin	46
Gráfico 4 - Fatores motivacionais implementados pela InnerJoin	47

Índice de tabelas

Tabela 1 - Dados sobre as Dimensões do Marketing como fator motivacional dos clientes internos da InnerJoin	37
Tabela 2 - Dados estatísticos sobre a liderança do atual líder da InnerJoin (Liderança Servidora)	40
Tabela 3- Dados estatísticos sobre a liderança do atual líder da InnerJoin (Liderança Transformacional)	41
Tabela 4 - Dados estatísticos sobre a liderança ideal para os clientes internos da InnerJoin (Liderança Servidora)	42
Tabela 5 - Dados estatísticos sobre a liderança ideal para os clientes internos da InnerJoin (Liderança Transformadora)	43
Tabela 6 - Referências da Entrevista sobre as Dimensões do Marketing Interno	49
Tabela 7 - Referências da Entrevista sobre Liderança	52
Tabela 8 - Referências da Entrevista sobre Motivação	54

Introdução

Vivemos num mundo onde questões existenciais, filosóficas e educacionais fazem parte do dia-a-dia das pessoas. No que toca à parte profissional da vida dos portugueses, podemos observar que a rotatividade dos clientes internos nas organizações é uma realidade habitual das pessoas. Seja por decisão do cliente interno ou da empresa, há diversas relações de trabalho que se desfazem todos os anos. Ao mesmo tempo, há novos contratos que se celebram com regularidade, sobretudo em grandes empresas. Algumas destas novas ligações ocorrem na sequência de trocas de trabalhadores que se separam, enquanto outras se devem a outras razões (Martins, P., 2006). No ano de 2015, 72% dos clientes internos do setor da distribuição tinham contratos sem termo e os restantes 28%, contrato a termo certo (Observador, 2017).

Hoje em dia, muitas empresas encontram desafios como: alta taxa de rotatividade, falta de compromisso e stress relacionado ao trabalho entre a equipa (Abid, G. et al., 2016). Isso resulta em baixa produtividade e eficiência para alinhar e atingir os objetivos das organizações.

A rotatividade, devido às suas características, é um processo longo que diz respeito ao quão lento é analisar as consequências e os resultados das medidas de precaução (Wine et al., 2020). O modo geral de examinar este problema é reconhecer potenciais antecedentes da saída do cliente interno, isto é, conhecer os fatores que influenciam o cliente interno a abandonar, permitindo que a empresa adquira as medidas fundamentais para o impedir.

A liderança e a motivação são aspectos fulcrais na conquista do sucesso das organizações no que toca a reter pessoas. A motivação melhora a habilidade de adaptação dos clientes internos e limita a relutância à mudança, conduzindo-os a condutas esperadas pela organização. A motivação fornece também uma cultura que preza a aprendizagem, o entendimento e a igualdade, ainda acarreta nos clientes internos a sensação de auto-eficiência e bem-estar, diminuindo a ideia de rotina.

A relevância de uma equipa eficiente é vista como o principal objetivo de muitos estudos. O processo de liderar equipas e a garantia da sua eficácia exige a presença de um líder que saiba como manter a sua equipa motivada, lidar com as suas emoções e fornecer uma visão para os seus clientes internos. Consta que os líderes estabelecem objetivos bem pensados para os seus clientes internos e os capacitam de forma necessária para alcançar os objetivos da empresa. A esfera da pesquisa que se foca em analisar as consequências da liderança na gestão da eficácia das equipas pode ser classificada como uma das maiores áreas em desenvolvimento, de momento. O líder é visto como um meio para um fim, pois este desempenha um papel fulcral na aprendizagem de normas coletivas, ajudando os membros da equipa a enfrentar e solucionar os desafios que surgem no ambiente da empresa. A importância dos líderes nas organizações abriu portas para a criação de novas perspetivas na maneira com que a liderança fornece valor à equipa (Al-Malki, M., Juan, W., 2018).

O estilo de gestão dos líderes é fulcral para o sucesso da organização. Em muitos casos, os líderes não estão cientes das principais necessidades e desejos dos seus clientes internos e não conseguem distinguir as necessidades de cada um. Estas atitudes podem resultar na diminuição da produtividade dos membros da organização (Al-Malki, M., Juan, W., 2018).

Segundo Mohammed e Wang (2018), é crucial que os líderes proporcionem uma direção clara que auxilie os clientes internos a alcançar os objetivos organizacionais. A direção convincente pode consistir na liderança transformacional; também conhecida como comportamento de liderança focado na pessoa, bem como direção convincente. Deve ser bom o suficiente para iniciar a estrutura que é uma liderança focada na tarefa. Nesse sentido, é importante observar a diferença entre os dois tipos de comportamento de liderança: o comportamento de liderança focado na tarefa ou o comportamento de liderança focado nas pessoas.

Com o propósito de encontrar ferramentas que se apliquem ao Marketing Interno e que combatam as dificuldades de retenção de pessoas, definiu-se como objetivo geral desta investigação "Compreender de que modo a

liderança é uma ferramenta essencial de marketing interno na motivação dos clientes internos". Dada a especificidade da investigação, tomou-se a decisão de realizar um estudo de caso da empresa InnerJoin. Partindo do objetivo geral, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os fatores motivacionais relevantes para os clientes internos da InnerJoin;
- Analisar o tipo de liderança do atual líder da InnerJoin
- Analisar qual o estilo de liderança que motiva mais os clientes internos
- Analisar de que maneira a liderança pode ser usada nas estratégias de Marketing Interno para motivar os clientes internos da InnerJoin.

O presente trabalho irá servir para os líderes e futuros líderes que tenham interesse em melhorar a sua contribuição nas organizações, tanto na gestão do clima organizacional como na execução e alcance das metas organizacionais (Neto, S., Calvosa, M., 2006).

Tenciona-se obter mais informação sobre a importância da liderança nas empresas portuguesas e na motivação dos seus clientes internos. Deste modo, é importante a realização de um estudo sobre os fatores motivacionais relevantes para os clientes internos e quais as características que uma pessoa deve ter para ser considerada um bom líder.

O salário é uma fonte de motivação, mas tem limites. A grande maioria dos indivíduos procura formas para se desenvolverem e serem melhores na execução das suas funções, porém, deve existir um ambiente que o permita. Disponibilizar esse ambiente é uma das principais funções dos líderes nas organizações (Observador, 2018). Quando uma organização reconhece que os clientes internos são um recurso valioso para o seu sucesso, os resultados são melhores (Observador, 2020).

Os clientes internos são pessoas únicas com características, gostos e necessidades únicas. Nem todos se motivam com os mesmos fatores. Cabe ao líder relacionar-se, profissionalmente, com os seus clientes internos de modo a aumentar a sua confiança e melhorar o seu desempenho na organização (Hersey, P., Blanchard, K. & Johnson, D.E., 2001).

A organização estipulada para o presente trabalho segue quatro capítulos distintos. O primeiro, é direcionado para os aspetos introdutórios, começando pela revisão de literatura sobre o marketing interno, passando depois para a descrição das principais teorias e abordagens de liderança e motivação. De seguida, no segundo capítulo, é apresentada a metodologia desenvolvida, juntamente com os objetivos da investigação onde também se encontram as técnicas usadas na recolha de dados, tanto na abordagem quantitativa como na abordagem qualitativa. No terceiro capítulo analisa-se e discute-se os resultados obtidos. No quarto capítulo são expostas as conclusões sobre o trabalho, limitações e sugestões para futuras investigações.

As empresas tecnológicas em Portugal

Nos últimos tempos, as organizações procuram estratégias de modo a atrair e reter pessoas talentosas (Dabirian, Paschen & Kietzmann, 2019). A PWC conduziu um estudo em 2014 que afirma que 87% dos CEOs em Portugal aceitam que uma estratégia de captação e retenção de talento é uma necessidade da empresa. No ramo das tecnologias da informação, a preocupação centra-se nas elevadas taxas de rotatividade devido à exigência de pessoas dinâmicas e qualificadas (Moro, Ramos & Rita, 2020) assim como a organização estudada no presente trabalho, a InnerJoin.

Portugal tem centros de comunidade tecnológica em todo o país, o que faz dele um país com maturidade. Os cargos ocupados no ramo das Tecnologias de Informação aumentaram 6,4% em 2018, enquanto que na Europa apenas aumentou 1,1% (Silva, S., Vieira, V., 2019).

Nas empresas de tecnologia em Portugal, os principais fatores de retenção são os benefícios financeiros, a possibilidade de progressão na carreira, a reputação da empresa, e existência de programas de wellness e uma cultura organizacional onde exista diversidade (Portela, A.S.).

A InnerJoin é uma empresa portuguesa, criada no ano 2007, que atua na área das novas tecnologias. O principal foco desta é desenvolver e implementar sistemas informáticos e softwares. É uma empresa de referência do mercado e pretende continuar nesse patamar.

Existem três áreas distintas onde a empresa atua: software de gestão, desenvolvimento de softwares e implementação de hardwares.

Revisão da Literatura

Neste capítulo, revisão de literatura, serão abordados e desenvolvidos três conceitos - marketing interno, liderança e motivação - e a relação entre eles estabelecida, permitindo deduzir as hipóteses e proposições de investigação.

Tendo em consideração o tema de estudo que pretende compreender de que modo a liderança é uma ferramenta essencial de marketing interno na motivação dos clientes internos na empresa InnerJoin, identificar os fatores motivacionais relevantes para os clientes internos da empresa, analisar o tipo de liderança e qual mais motiva os clientes internos, da mesma maneira que se pretende analisar de que maneira o estilo de liderança pode ser usado nas estratégias de Marketing Interno para motivar os clientes internos da InnerJoin. Assim, primeiramente, procurar-se-á caracterizar e relacionar os conceitos: marketing interno, a liderança e a motivação.

Em último lugar, serão relacionadas diferentes variáveis de forma a deduzir hipóteses e proposições de investigação com o objetivo de definir um modelo que permita estudar a influência que a liderança na motivação dos clientes internos da InnerJoin e de que maneira a liderança será a ferramenta mais acertada para se investir no que toca ao Marketing Interno.

1. Marketing Interno - a satisfação do cliente interno

Dos primeiros conceitos de Marketing Interno foi idealizado por Kotler (1972) que afirma que o marketing é uma temática inestimável para todas as organizações nas suas relações com todas as pessoas, não só com clientes.

O conceito de marketing interno foi inicialmente apresentado como uma abordagem de marketing para melhorar ainda mais os conceitos de marketing externo, como lealdade e satisfação. A perspectiva do Marketing Interno sustenta que, tratando cada funcionário com a mesma dedicação total para satisfazer as suas necessidades, a organização pode inspirar e incentivar os funcionários a ter um desempenho de alta qualidade e oferecer um atendimento excepcional ao cliente (Huang, Y., 2020).

O marketing interno, da perspectiva de Reis et al. (2018) é uma categoria do Marketing, cujo foco está nos clientes internos da organização, os colaboradores. Este conceito motiva os clientes internos no sentido de transmitir valores focados na satisfação dos clientes, beneficiando a elaboração de alternativas organizacionais (Reis et al., 2018).

As pessoas são indivíduos singulares que possuem capacidades e competências únicas que acrescentam valor à organização, deste modo os clientes internos são considerados um dos recursos principais e fulcrais para o sucesso desta. Por este motivo, ações como: atrair, reter e motivar as pessoas são necessárias para uma gestão eficaz (Marques et al., 2020).

O objetivo do marketing interno é atender e satisfazer as necessidades da sua equipa, de modo a determinar os fatores motivacionais necessários para que a organização atinja o sucesso (Moreira Mero et al., 2020)

Nos dias de hoje, o Marketing Interno está focado na invenção, na elaboração e na preservação da cultura organizacional que, no entanto, contribui e ajuda a organização a conquistar as suas metas (Pavlidou, C. T., Efstathiades, A., 2021).

Frye, Kang, Huh e Lee (2020) afirmam que o marketing interno resulta da satisfação dos clientes internos, ou seja, os líderes devem deixar os clientes internos agradados de modo a que fiquem animados na empresa onde trabalham. De acordo com investigações recentes, quando o marketing interno é aplicado com sucesso, a satisfação dos clientes internos na organização aumenta (Bohnenberger et al, 2019).

O Marketing Interno consiste em preparar e integrar os clientes internos, tanto com mudanças estruturais como com inserção de novos sistemas de comunicação. No que toca aos indivíduos envolvidos na organização, a comunicação necessita de ser entregue por uma pessoa com um determinado nível de autoridade de modo a que esta seja eficaz. Desta maneira, a liderança executa um papel fulcral no marketing interno das organizações (Rafiq, M., Ahmed, P. K., 2000).

Alghamdi (2016), Kaurav et al. (2016) e Sarker e Ashrafi (2018) realizaram estudos onde identificam vários fatores que pertencem à estrutura central do marketing interno, podendo identificar:

- coordenação e integração interfuncional
- motivação e desenvolvimento dos stakeholders
- visão, valores e missão da empresa
- sistema de recompensas estruturado
- comunicação interna organizada
- formação
- remuneração
- entreaajuda de colegas e líderes
- condições de trabalho
- segurança
- promoções
- justiça
- reconhecimento
- feedback
- flexibilidade
- autonomia
- grau de profissionalismo
- clima organizacional

O Marketing Interno possui várias vertentes, sendo assim pode ser considerado um conceito multidimensional (Huang, 2020). Segundo Ahmed, Rafiq e Saad (2003), o marketing interno também possui um marketing mix que envolve sistema de recompensas, comunicação interna, formação e desenvolvimento e liderança. Já Gounaris (2008) envolve no Marketing Interno capacidades como a comunicação, pesquisa interna e empowerment.

Na atualidade, diversas organizações reconhecem que é de elevada importância a formação dos clientes internos para o aumento do conhecimento destes, assim como das competências (Huang, 2020). Segundo Back et al. (2011), a organização para ter melhores resultados

precisa de dar formação contínua aos seus clientes internos para que estes possam aperfeiçoar as suas habilidades e competências.

A comunicação interna é um conjunto de meios e procedimentos, em concordância com todos os departamentos, ou seja, a maneira com que as informações, ordens, solicitações e orientações são entregues a equipa de modo a alcançar as metas da organização (Back et al., 2011). É ainda considerada um fator fulcral nas empresas devido a ser um caminho para gerir as relações interpessoais, e ainda, ajuda no aprimoramento das tarefas da organização.

A compensação é a estratégia das organizações de motivar os clientes internos a adquirir determinados comportamentos incentivando os mesmos pelo seu esforço e desempenho com recompensas (Back et al., 2011). Este método está diretamente ligado ao sistema de recompensas, que por sua vez tem como principal objetivo: atrair, reter e incentivar os clientes internos a atingir elevados níveis de desempenho (Bustamam, Teng, & Abdullah, 2014). Segundo Bustamam et al. (2014), as recompensas monetárias, a longo prazo, não são um fator motivador para os clientes internos.

Os benefícios sociais, segundo Back et al. (2011), são um tipo de remuneração indireta dada aos clientes internos, tal como: seguro, rendas, pensões, etc. Este tipo de motivação traduz-se em benefícios que o cliente interno recebe além do salário com o objetivo de melhorar a sua estabilidade, a qualidade de vida e saúde dos clientes internos (Kim et al., 2016).

A pesquisa interna fornece à organização informações sobre os seus clientes internos, os seus traços e as suas necessidades de modo a alcançar as metas organizacionais e, também, implementar estratégias específicas para cada cliente interno (Kadic-Maglajlic et al., 2018).

Na investigação de Salehzadeh, Jamkhaneh e Doosti (2019), com o propósito de analisar o efeito dos fatores do Marketing Internos na performance da organização, os resultados expuseram que a recompensa estratégica, a formação e o desenvolvimento, a comunicação interna e a

liderança possuem um efeito positivo e significativo no desempenho da organização.

Noutro estudo, realizado por Rad e Yarmohammadian (2006), chegaram à conclusão que os clientes internos mostram uma menor satisfação com: salários, benefícios sociais, condições de trabalho, promoções e comunicação, relativamente à motivação que mostram com fatores como a natureza do trabalho, clima organizacional e o comportamento dos líderes.

2. Liderança

Entre os diversos fatores que influenciam a satisfação do cliente interno na organização, a liderança é tida como um fator essencial e desempenha um papel central (Paais & Pattiruhu, 2020).

A liderança da pessoa é um dos principais fatores que garante o sucesso de uma organização. Os líderes não apenas motivam os clientes internos a melhorar o seu desempenho no trabalho, mas também os inspiram a realizar mais do que o esperado pelos requisitos do seu trabalho, motivar e inspirar as pessoas a alcançar melhores desempenhos (NawoseIng'ollan & Roussel, 2017).

Os líderes são, normalmente, desafiados a tornar os clientes internos em parceiros, porém, é essencial lembrar que uma estrutura democrática consiste na liberdade de informação, na compensação e na liberdade de ideias e opiniões (Cervi e Froemming, 2017).

Segundo Rolo (2008), a liderança é influenciar alguém ou um grupo de pessoas a alcançar metas por meio de comunicação e orientações de acordo com padrões de desempenho.

De acordo com Kalsoom et al., (2018), a liderança é o componente mais crítico em uma organização e a habilidade mais importante para os líderes da organização. Traz impacto direto e indireto no desempenho do cliente interno (Othman et al., 2014). A liderança consegue prever o fracasso ou o sucesso de uma organização (Visvanathan, P., et al., 2018).

A liderança é considerada um tema amplamente discutido na literatura. A liderança é vista como uma ferramenta que a pessoa usa para liderar outras pessoas. Os clientes internos possuem um papel essencial na garantia da qualidade do serviço. Quando os clientes internos são claros sobre as suas expectativas e exigências, é provável que tenham um desempenho melhor. Embora os líderes sejam responsáveis pela determinação adequada de tarefas e cargos, os diferentes estilos de liderança têm várias abordagens de como as tarefas são entregues. Afirma-se que os líderes possuem um efeito positivo na eficiência da organização, tendo influência nos membros da equipa. Particularmente, os líderes influenciam consideravelmente os seus clientes internos na organização. Portanto, é importante entender a natureza dos estilos de liderança para avaliar o seu impacto na resolução dos diferentes problemas organizacionais (Al-Malki, M. e Juan, W., 2018).

Os clientes internos são o maior patrimônio das organizações. Fatores para melhorar o desempenho profissional e o bem-estar dos clientes internos tem vindo a ser um grande desafio para as organizações, principalmente para a liderança. Isso exige que o líder entenda a eficácia e o impacto dos diferentes estilos de liderança no desempenho dos funcionários (Wen et al., 2019).

Ao longo do século observa-se uma evolução notória nas Teorias de Liderança, sendo estas:

- Teoria dos Traços de Personalidade: uma teoria influenciada pelo sistema militar e que, segundo Lord, R. (2017), diferencia os líderes dos não líderes pelos traços físicos, intelectuais, sociais e de personalidade.
- Teoria Estilos de Liderança: é uma abordagem que identifica três estilos de liderança, o autoritário, o democrático e o laissez-faire (White e Lippitt, 1939).
- Abordagem Comportamental: abordagem focada no que o líder faz. Northouse (2012) sugere que os líderes adotem dois tipos de comportamentos, um orientado para as tarefas e outro para as pessoas.

- Modelo de Fiedler: um estilo de liderança predeterminado, ou seja, que se uma situação exige um líder focado na tarefa e o mesmo é voltado para o relacionamento, a situação deve ser ajustada (Santos et al. 2022).
- Teoria Caminho - Objetivo: nesta teoria o líder garante que os seus clientes internos compreendam como alcançar as metas definidas e atingirem os seus objetivos pessoais (Smith et al, 1989).
- O modelo de Hersey e Blanchard: neste modelo a eficácia está ligada à capacidade do líder em adaptar-se de acordo com a maturidade do cliente interno e, deste modo, fornecer o ambiente e os recursos apropriados para que ele se desenvolva e execute as tarefas propostas (Hersey e Blanchard, 1986).
- Teoria dos substitutos de liderança: esta teoria distingue dois tipos de variáveis situacionais - os substitutos e os neutralizadores. Os substitutos tornam o comportamento do líder dispensável e pleonástico, enquanto que os neutralizadores anulam os efeitos da ação do líder ou impedem-no de atuar de uma determinada forma (Kerr e Jermier, 1978).
- Teoria das ligações múltiplas de Yukl: esta teoria caracteriza os efeitos da interação dos comportamentos do líder e das variáveis situacionais nas variáveis intermédias que irão determinar o desempenho da unidade organizacional (Yulk, 2006).
- Teoria dos recursos cognitivos: esta teoria foi desenvolvida por Fiedler (2015) onde analisam as condições a partir das quais os recursos cognitivos - a inteligência, a experiência e a competência técnica - estão relacionados com o desempenho da equipa.
- Abordagem do poder-influencia: o processo de liderança é encarado e definido por Yulk (2006) como um processo de influenciar as pessoas a compreender e aceitar o tipo de necessidades e como devem ser satisfeitas, e a maneira como se torna mais fácil o processo para alcançar as metas comuns.
- Full Range Leadership: este modelo é a junção dos estilos de liderança transformacional e transacional (Bass e Avolio, 1994).

- Liderança Carismática: esta teoria defende que o carisma é uma forma de influenciar baseada na percepção dos seguidores das qualidades do líder (Weber, M., 1997).
- Teoria das Trocas líder-membro: esta teoria assenta no desenvolvimento e efeitos das relações que ocorrem entre o líder e os clientes internos (Graen e Uhl-Bien, 1995).
- Teoria da Liderança Implícita: esta teoria afirma a existência de pessoas que no decorrer do processo de liderança possuem atributos e comportamentos acreditados como sendo próprios e típicos de um líder (Lord, R, G., et al., 1984).
- Teoria da Liderança Autêntica: nesta teoria, um líder autêntico não pretende ser líder só porque se encontra numa posição de poder, nem pretende trabalhar no sentido de desenvolver uma imagem de líder (Shamir, B., & Eilam, G., 2005).
- Teoria Normativa da Tomada de Decisão: esta teoria ajuda os líderes na tomada de decisão que assegure soluções de elevada qualidade técnica e económica e se for importante para a implementação eficaz, a aceitabilidade dessas soluções por parte dos clientes internos (House e Aditya, 1997).

Liderança Contemporânea

É fulcral que a relação entre a liderança e a maneira como esta influencia a motivação dos clientes internos seja estudada (Rabiul et al., 2021). Segundo Rabiul e Yean (2021), existem dois estilos de liderança que são imperativos para a motivação dos clientes internos de uma organização, sendo estes: a liderança transformacional e a liderança servidora.

A Liderança Servidora é inclinada para uma relação entre o cliente interno e o líder, onde a satisfação das necessidades do cliente interno são um impulso para atingir metas e objetivos e evoluir as suas habilidades e orientar os outros. A Liderança Servidora está focada nos clientes internos e não no líder em si. O interesse do líder não faz parte da liderança servidora (Eva et al., 2019).

Os líderes servidores são conhecidos pela sua personalidade altruísta e, além disso, ajudam as pessoas a evoluir com uma linguagem diretiva (Gutierrez-Wirsching, 2015). Estes usam a empatia como uma maneira de influenciar as decisões dos clientes internos. De modo a atingir as metas organizacionais, os líderes comunicam com empatia e evitam ocultar informações partilhando-as com transparência.

Os líderes servidores dão uma maior importância a certas qualidades, tais como: a ética, a questões morais, ao desenvolvimento de capacidades (Williams et al., 2017). Assim, as metas organizacionais serão alcançadas pela evolução dos clientes internos. A Liderança Servidora destaca também a integridade pessoal e realça-se em edificar relações entre a equipa (Liden et al., 2008).

Estes líderes tendem a criar valor para a organização graças ao seu nível de compromisso com a evolução das qualidades dos clientes internos. Deste modo, a sua mordomia possibilita que os clientes internos compreendam de uma maneira mais translúcida as tarefas que lhes são impingidas, oferecendo-lhes um propósito que se transforma em orgulho na organização (Coetzer et al., 2017).

A primeira pessoa a destacar o conceito de liderança transformacional foi James MacGregor Burns em 1978, sendo esta uma teoria em constante desenvolvimento e utilizada atualmente. Araújo et al (2019) descreve a liderança transformacional como a liderança que se refere aos comportamentos que, de alguma forma, transformam os seguidores e os inspiram a transcenderem-se pelo bem da organização

Os líderes transformacionais inspiram os clientes internos a irem além dos seus próprios interesses e esses líderes têm um efeito extraordinário na equipa (Robbins e Judge, 2017). São considerados mentores pela sua maneira de motivar os clientes internos a desenvolver capacidades importantes tanto a nível pessoal como a nível organizacional (Rafferty e Griffin, 2004).

Os líderes transformacionais procuram implementar um clima de confiança na organização ao valorizar os valores pessoais dos clientes internos ao

mesmo tempo que apoiam a visão e objetivos da organização. Stone et al. (2004) estabeleceu três comportamentos essenciais que formam a liderança transformacional, sendo estes: uma influência carismática, uma motivação inspiradora e estimulação intelectual.

Conseguimos encontrar várias semelhanças entre a Liderança Transformacional e a Liderança Servidora. O que mais se destaca é que ambas possuem estilos de liderança orientados para as pessoas e ambas destacam a importância de valorizar as pessoas, escutar, guiar, educar e capacitar os clientes internos (Stone et al., 2004).

Contudo, segundo Stone et al. (2004), estes dois estilos são distintos teoricamente devido a uma diferença primária. A principal diferença entre a liderança transformacional e a liderança servidora está no foco do líder. Ainda que ambas demonstrem preocupação com os clientes internos, o principal foco do líder servidor é servir os clientes internos, já o líder transformacional tem atenção em fazer com que os clientes internos se envolvam e contribuam para as metas organizacionais. Esta diferença primária influencia outras características da estrutura das lideranças, levando a que haja diferenças secundárias entre os conceitos.

Apesar destes estilos de liderança possuírem objetivos semelhantes, a maneira como estes são abordados são distintas. Os líderes servidores focam-se nas necessidades dos clientes internos (Mayer et al., 2008) e os líderes transformacionais procuram desenvolver as expectativas dos clientes internos para uma visão organizacional (Arnold, 2017).

Stone et al. (2004) declara que os líderes transformacionais e os líderes servidores são visionários, constroem altos níveis de confiança, são usados como exemplos a seguir, mostram consideração pelas pessoas, confiam responsabilidades nos clientes internos ao capacitarem-nos, ensinarem e comunicarem com eles. Ambos os estilos de liderança são ideologias complementares, contudo, os líderes transformacionais procuram concentrar-se nas metas organizacionais, enquanto os líderes servidores focam-se mais nos clientes internos e nas suas necessidades.

3. Motivação

A motivação para Mações (2017) procura entender as forças que levam os clientes internos a entregarem-se à organização.

Tamayo e Paschoal (2003) indicam que metas provocam comportamentos, ou seja, uma pessoa apenas se esforça numa tarefa para atingir um objetivo. A motivação no trabalho surge quando o cliente interno investe em realizar as suas tarefas com brio e insistir na conclusão da tarefa como previsto.

Os fatores psicológicos são de igual modo importantes, pois estes determinam o comportamento dos clientes internos. Um indivíduo motivado, comprometido com os objetivos organizacionais, irá exercer a sua função com satisfação e responsabilidade para atingir as metas (Paro et al., 2015).

A motivação tem duas vertentes, a intrínseca e a extrínseca (Gopal et al., 2014). A motivação intrínseca aborda o comportamento construído para a satisfação do próprio indivíduo (Ankli & Palliam, 2012). A motivação intrínseca destaca-se pela prática de uma atividade por vontade própria, onde não existem influenciadores externos a encorajar o comportamentos dos clientes internos (Kalat, 2011). Esta é uma tendência natural das pessoas para gerarem atividades de interesse. A motivação é estimulada pelas necessidades, desejos e valores dos clientes internos (Legault, 2020).

A motivação extrínseca é externa ao indivíduo. É influenciada por fatores externos, como por exemplo, a busca por recompensas ou evitar punições (Kalat, 2011). Os clientes internos têm estímulos externos de modo a realizar determinadas tarefas, podem ser vistos como recompensas, como é o caso dos salários. Segundo Hoy, W. K. et al. (2015) existem estudos que consideram que a motivação intrínseca mais apetecível e capaz de gerar melhores resultados do que a extrínseca (Hoy, W. K. et al., 2015).

Ao longo do século observa-se uma evolução notória nas Teorias da Motivação, sendo estas:

- Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland: esta teoria afirma que existem três categorias de necessidades básicas - afiliação, poder e realização - que são adquiridas pelas vivências e aprendizagens dos indivíduos ao longo da vida (Ferreira & Martinez, 2008).
- Teoria dos Dois Fatores: esta teoria, criada por Herzberg, conceitua que existem fatores higiênicos e fatores motivacionais. Os fatores higiênicos são extrínsecos e estimulam a não-motivação dos clientes internos (Ewen, R. B., et al. 1966).
- Teoria da Equidade: esta teoria de Adams e Freedman (1976) defende que um dos fatores que se deve incluir na motivação é a percepção do cliente interno acerca da equidade da compensação que será recebida pelos resultados alcançados, em comparação com os colegas.
- Teoria das Expetativas de Vroom: esta teoria, criada por Vroom (1964), refere que o ser humano decide a quantidade de esforço a ser aplicada numa determinada tarefa, esta varia dependendo das expetativas que lhe são transmitidas.
- Teoria X: esta teoria defende que os clientes internos são incapazes de adotar um comportamento autónomo e têm pouco a oferecer no que diz respeito à resolução de problemas da organização (Kopelman et al., 2008).
- Teoria Y: esta teoria defende que os clientes internos são capazes de auto-orientação e auto controlo, capazes de gerir ideias que melhorem a eficácia da organização, recolhendo maiores benefícios (Kopelman et al., 2008)
- Teoria ERG: Alderfer em 1969 criou uma teoria que defende que um determinado nível de satisfação das necessidades dos clientes internos produz motivação para ver satisfeitas as necessidade de nível imediatamente superior (Silva et al., 2014).
- Teoria Multifatorial de Porter e Lawler: esta teoria consiste numa versão mais completa da teoria das expetativas e considera quatro variáveis principais que condicionam a motivação: o esforço, o desempenho, as recompensas e a satisfação (Rocha, 2010).

- Teoria da Fixação de Objetivos: esta teoria, segundo Locke (1968), defende que a maior fonte de motivação se encontra na fixação de objetivos. Para que os objetivos sejam os mais eficazes devem combinar um conjunto de características reunidas no acrónimo SMART (specific, measurable, attainable, realistic, time-bound; em português: específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e com prazo).
- Teoria da Autodeterminação: esta teoria considera que a motivação consegue impactar o comportamento dos clientes internos e dessa forma, interferir na motivação destes (Santos, A. N. S. et al. 2022).

A linguagem motivacional dos líderes servidores e transformacionais atua como um procedimento para clarificar a evolução no trabalho dos clientes internos, uma vez que o feedback e orientações são essenciais para um bom desempenho (Pennington et al., 1999 cit in Rabiul et al., 2021). Os líderes motivam os clientes internos com estratégias eficazes, habilidades de comunicação e recompensas (Heracleous e Klaering, 2014).

Os líderes servidores motivam os clientes internos com uma linguagem persuasiva e motivadora (Gutierrez-Wirsching et. al., 2015), já os líderes transformacionais motivam os seus clientes internos com habilidades retóricas (Robbins e Judge, 2017).

Fatores que influenciam a motivação do cliente interno

Atualmente, os clientes internos não ficam completamente satisfeitos com meras remunerações. Os estudos realizados indicam fatores como: procura de oportunidades no estrangeiro, benefícios atrativos, flexibilidade nos horários, oportunidade de progressão na carreira, boas condições de trabalho que levem a um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, líderes atentos às necessidades dos clientes internos, entre outros (Randstad Employer Brand Research, 2019).

A motivação da equipa representa um dos grandes desafios para os líderes, visto que, é crucial que estes entendam o que motiva os clientes internos, usando táticas diferentes para pessoas diferentes, pois o que motiva um indivíduo pode não se repercutir da mesma forma noutro indivíduo, uma vez

que cada indivíduo tem necessidades diferentes que mudam ao longo do tempo (Adyasha, 2013).

Certos autores afirmam que é necessário aprender a motivar os outros, enquanto outros acreditam que ninguém consegue motivar quem quer que seja. Ou seja, existe quem acredite que as ações humanas são espontâneas e têm origem em impulsos interiores, pelo que o Ser Humano traz em si a origem do seu comportamento motivacional, por conseguinte há quem creia que, o que conduz o comportamento motivado não é inerente à pessoa, sendo dependente de fatores extrínsecos, que sejam de certa forma soberanos à sua vontade (Bergamini, 1990).

Existem fatores intrínsecos e motivadores que geram bons resultados como, a autonomia, a significância, o feedback e a identidade, para além disso podem influenciar diretamente os fatores externos, como por exemplo, o estado de energia da pessoa. Quanto aos fatores externos decorrem do ambiente, que envolve as características organizacionais, como: sistemas de recompensas e punições, os fatores sociais (pressão do superior; influência dos colegas), as políticas organizacionais, programas de formação e desenvolvimento, estados de energia interna, etc. Chiavenato (1998).

Segundo refere Adyasha (2013), 50% da motivação provém de dentro da pessoa enquanto os outros 50% advêm do seu meio ambiente, principalmente da liderança. O líder assume, assim, um papel muito importante na motivação da equipa, na medida em que é fundamental ser capaz de inspirar e motivar outras pessoas a realizar o trabalho. Para motivar de forma eficaz, é necessário determinar o que é valorizado pelo cliente interno a nível individual, de modo a que as estratégias motivacionais sejam alinhadas nesse sentido, sempre que possível, ou seja, é necessário reconhecer os valores que motivam as pessoas e, por conseguinte, procurar alinhá-los com o desempenho organizacional, pois isso contribui para uma crescente motivação e um conseqüente aumento da produtividade (Michaelson, 1992).

Segundo Munish (2017), os principais fatores de motivação dos clientes internos estão relacionados com a natureza do trabalho, comunicação,

níveis de confiança, estilo de liderança, autonomia no trabalho, apoio por parte dos superiores, feedback, envolvimento na tomada de decisão, etc.. Quando a organização começa a ter estes fatores em conta, verá o impacto que estes têm no clima organizacional e na cultura da empresa, influenciando conseqüentemente a satisfação dos clientes internos (Loureiro e Costa, 2019).

Motivar as pessoas no local de trabalho não é uma tarefa fácil e como já foi referido anteriormente, a motivação é um processo complexo. As pessoas são diferentes, têm diferentes personalidades, e o que motiva uma pessoa pode não motivar outra. Existem alguns aspetos que os gestores precisam de ter em conta para tornar este processo mais acessível (Gil, 2001): valorizar os clientes internos, reconhecer a evolução dos mesmos, encorajar iniciativas, oferta de incentivos, enriquecimento de funções e efetuar avaliações. Com estas constatações, torna-se mais atingível criar estratégias para aperfeiçoar o conforto dos clientes internos de forma individual e de acordo com as necessidades de cada um (Loureiro e Costa, 2019).

Contudo, a organização também é responsável por motivar os clientes internos e estimular o seu crescimento à medida que a mesma cresce. Boas práticas diárias e metas alcançadas tendem a criar um clima agradável na organização, ao mesmo tempo que proporciona o aumento da produtividade (Great Place to Work, 2020).

A personalidade de um líder é importante no estilo de liderança para traçar o seu sucesso e, ao mesmo tempo, é frisada pelas capacidades pessoais do líder, sobretudo os valores pessoais (Geier, 2016).

Um mau estilo de liderança pode ter várias conseqüências na motivação dos clientes internos, como por exemplo, a diminuição no desempenho que, conseqüentemente, terá um impacto no desempenho da organização. Um cliente interno mesmo tendo uma boa capacidade operacional, se não estiver motivado nem satisfeito no trabalho, o resultado final não será o esperado. Contudo, com motivação para o trabalho, os clientes internos trabalharão arduamente para alcançar as metas da organização, enquanto que um cliente interno sem motivação não tem espírito de

trabalho, desiste facilmente e tem dificuldades em concluir as tarefas (Harwiki, 2016).

Metodologia

No presente capítulo serão identificados e explicados os métodos utilizados para a recolha de dados para atingir os objetivos determinados para esta investigação. Posto isto, este capítulo encontra-se dividido em dois subcapítulos. No primeiro serão expostos os objetivos, tanto o geral como o específico, a atingir neste estudo. No segundo serão explicadas as técnicas de recolha e análise de dados para responder ao problema de investigação.

Objetivos de Investigação

A investigação a desenvolver pretende compreender de que modo a liderança é uma ferramenta essencial de marketing interno na motivação dos clientes internos na empresa InnerJoin. Dada a especificidade da investigação, tomou-se a decisão de realizar um estudo de caso da empresa InnerJoin. Partindo do objetivo geral, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os fatores motivacionais relevantes para os clientes internos da InnerJoin;
- Analisar o tipo de liderança do atual líder da InnerJoin
- Analisar qual o estilo de liderança que motiva mais os clientes internos
- Analisar de que maneira a liderança pode ser usada nas estratégias de Marketing Interno para motivar os clientes internos da InnerJoin.

Pretende-se obter uma melhor compreensão do papel dos líderes na motivação dos clientes internos nas organizações portuguesas. Para tal é importante a realização de uma investigação que estude quais os fatores motivacionais relevantes para os clientes internos e quais são as características de um bom líder que proporcionará motivação aos seus clientes internos.

Técnicas de Recolha de dados

Os métodos de pesquisa quantitativa evidenciam mecanismos predeterminados, com a utilização de questionários e instrumentos

planeados, uso de dados de performance, de atitude e observacionais, além de análise estatística. Em contrapartida, a pesquisa qualitativa parte de instrumentos com perguntas abertas, entrevistas, observações, documentos e audiovisuais, além de análise de texto e de imagem cujo intuito é averiguar a singularidade. Existe ainda a pesquisa dita mista, ou quali-quantitativa, a qual privilegia instrumentos de questões abertas e fechadas e formas múltiplas de recolha de dados que podem ser analisados estatística e textualmente (Creswell, 2018).

Para o presente problema de investigação será adotada uma metodologia mista, que se traduz na interligação e combinação das abordagens qualitativa e quantitativa. A seleção da metodologia mista tem como objetivo utilizar os pontos fortes que ambas as metodologias têm para oferecer. Tendo em consideração que a problemática de investigação é “Compreender de que modo a liderança é uma ferramenta essencial de marketing interno na motivação dos clientes internos na empresa InnerJoin” e é um tema complexo de estudo, optou-se pela adoção das abordagens quantitativa e qualitativa, que serão efetuadas de forma sequencial, na qual primeiramente será adotada uma abordagem qualitativa.

1. Abordagem qualitativa

Devido à complexidade do problema de investigação e dos objetivos específicos, não basta apenas mesurar variáveis, sendo fundamental analisar e compreender comportamentos do “Porque” e “Como” das motivações identificadas, uma vez que se trata de temas sensíveis, subjetivos de cliente interno para cliente interno e complexos que têm como objetivo a compreensão de comportamentos obtendo respostas mais pormenorizadas e aprofundadas. Posto isto, o presente estudo irá ser baseado na entrevista realizada ao líder da InnerJoin (Bruno Amaro) com o propósito de perceber quais as dimensões do marketing mais valorizadas dentro da empresa e qual a sua opinião sobre a liderança atual.

As entrevistas são dos métodos mais adotados no que toca à investigação científica. Este procedimento abrange uma maior aproximação verbal entre o entrevistador e o entrevistado, num contexto cara a cara ou através da

utilização de intermediários, como é o caso do e-mail e do telefone. Para o estudo a abordagem qualitativa será efetuada com recurso a entrevista realizada de uma forma online, conseguindo respostas às questões colocadas.

O objetivo deste estudo é compreender se a liderança é uma dimensão do marketing interno que merece investimento por parte dos líderes da InnerJoin.

Entrevista ao(s) líder(es) da InnerJoin:

- 1) Dados Demográficos
- 2) O que considera ser um “bom líder”?
- 3) Considera que o bem-estar dos colaboradores é o primeiro passo para o sucesso de uma empresa?
- 4) Considera que liderar é um dom que nasce connosco ou pode tornar-se um dado adquirido?
- 5) Como se descreveria como Líder da InnerJoin?
- 6) Acha que os seus clientes internos se sentem motivados na empresa?
- 7) No seu ponto de vista, qual acha que será o fator que mais motiva os seus clientes internos?
- 8) Poderia dizer que a InnerJoin aplica as dimensões do Marketing Interno para motivar os clientes internos? (Formação. Comunicação Interna, Compensação, Benefícios Sociais, Pesquisa Interna e Liderança)
- 9) Que conselho daria a futuros líderes? Ou aspirantes a líderes?

Nesse sentido, optou-se por recorrer a uma abordagem qualitativa para a qual foram definidas as seguintes proposições:

Proposição 1: A Formação afeta a motivação dos clientes internos (Ahmed, Rafiq e Saad, 2003).

Proposição 2: A Comunicação Interna afeta a motivação dos clientes internos (Gounaris, 2008).

Proposição 3: A Compensação afeta a motivação dos clientes internos (Ahmed, Rafiq e Saad, 2003).

Proposição 4: Os Benefícios Sociais afetam a motivação dos clientes internos (Ahmed, Rafiq e Saad, 2003).

Proposição 5: A Pesquisa Interna afeta a motivação dos clientes internos (Gounaris, 2008).

Proposição 6: A Liderança afeta a motivação dos clientes internos (Gounaris, 2008).

Proposição 7: Ter um clima organizacional de qualidade dentro na organização afeta a motivação dos clientes internos (Loureiro e Costa, 2019)

Proposição 8: Ter flexibilidade de horário afeta a motivação dos clientes internos (Randstad Employer Brand Research, 2019).

Proposição 9: A compensação é o fator que mais afeta a motivação dos clientes internos (Frazão, E. B., 2016).

Proposição 10: Um bom líder influencia os seus clientes internos (Geier, 2016).

Proposição 11: Um bom líder permite os seus clientes internos participarem na tomada de decisões (Munish, 2017).

Proposição 12: Um bom líder preocupa-se com o bem-estar dos seus clientes internos (Geier, 2016).

2. Abordagem quantitativa

A recolha dos dados foi realizada por meio de um questionário, elaborado a partir da revisão da literatura e com base em escalas previamente testadas e comprovadas por diversos autores, em estudos distintos.

O questionário realizado foi elaborado a partir da plataforma Google Forms, disponibilizado online e enviado por e-mail ao líder da InnerJoin de modo a que todos os clientes internos respondessem ao mesmo.

O mesmo encontra-se dividido em 9 secções. A primeira secção destina-se a expor o tema do questionário e os objetivos do mesmo. Na segunda secção são colocadas questões sobre o setor que trabalha dentro da

empresa e o período de tempo que se encontra a trabalhar na mesma. A terceira secção aborda o marketing interno, onde os inquiridos classificam afirmações numa escala de Likert de 5 pontos (1 - Nada Importante e 5- Muito Importante) sobre as dimensões do marketing internos e o seu grau de importância. Na quarta secção, são identificados fatores dentro das dimensões do marketing interno, onde os inquiridos respondem se encontram aquele fator na InnerJoin ou não. A quinta secção corresponde a um conjunto de afirmações que os inquiridos terão de classificar numa escala de Likert de 5 pontos (1- Discordo Totalmente e 5- Concordo Totalmente) se o seu líder atual na InnerJoin possui determinadas características. Na sexta secção, tal como na quinta secção, os inquiridos terão de classificar numa escala de Likert de 5 pontos (1- Discordo Totalmente e 5- Concordo Totalmente) afirmações sobre características que o seu líder ideal possui. Na sétima secção aborda-se a parte da literatura referente à motivação, onde o inquirido enuncia se está motivado na InnerJoin e ainda classifica numa escala de ordinal de 6 pontos (sendo o 1 “o que menos afeta” e 6 “o que mais afeta”). A oitava secção contém duas questões, a primeira pretende entender quais são os fatores, dentro das dimensões do marketing interno, que afetam a motivação dos clientes internos da InnerJoin, a segunda questão procura saber, desses fatores, quais é que são colocados em prática na empresa. Por último, a nona secção é formada com perguntas sociodemográficas sobre os inquiridos de modo a saber a idade, o sexo e as habilitações literárias dos mesmos.

A recolha dos dados decorreu durante o dia 10 de novembro de 2022 e terminou no dia 21 de novembro de 2022. Foram recebidas 11 respostas ao inquérito, sendo este o número total de clientes internos na InnerJoin, todas válidas. O questionário encontra-se segmentado em 2 partes. A primeira apresenta o objetivo do estudo e procura recolher dados para analisar as variáveis do estudo, a segunda parte é formada com questões de teor sociodemográfico sobre os inquiridos.

Nesse sentido, optou-se por recorrer a uma abordagem quantitativa para a qual foram definidas as seguintes hipóteses.

Hipótese 1: O Marketing Interno tem um influência na motivação dos clientes internos de uma organização (Kadic-Maglajlic et al., 2018).

Atendendo ao facto de no presente estudo, ter sido considerado que o Marketing interno tem seis dimensões distintas, desdobrou-se a hipótese 1 da seguinte forma.

H1.1: Os benefícios sociais têm um impacto positivo na motivação dos clientes internos (Ahmed, Rafiq e Saad, 2003).

H1.2: A formação tem um impacto positivo na motivação dos clientes internos (Ahmed, Rafiq e Saad, 2003).

H1.3: A comunicação tem um impacto positivo na motivação dos clientes internos (Gounaris, 2008).

H1.4: A compensação tem um impacto positivo na motivação dos clientes internos (Ahmed, Rafiq e Saad, 2003).

H1.5: A Liderança tem um impacto positivo na motivação dos clientes internos (Gounaris, 2008).

H1.6: A pesquisa interna tem um impacto positivo na motivação dos clientes internos (Gounaris, 2008).

Hipótese 2: O Estilo de Liderança tem influência na motivação dos clientes internos de uma organização (Visvanathan, P., et al., 2018).

H2.1: A Liderança Servidora aumenta a motivação dos clientes internos de uma organização (Coetzer et al., 2017).

H2.2: A Liderança Transformacional aumenta a motivação dos clientes internos de uma organização (Robbins e Judge, 2017).

Análise e Discussão de Dados

Definição da População

Todos os clientes internos da InnerJoin responderam ao inquérito, obtendo assim uma população de onze pessoas. A população é constituída, maioritariamente por Homens (90,9%), jovens, 90,9% têm menos de 40 anos, com uma formação académica no ensino superior (81,8%). A maioria dos clientes internos (54,5%) encontra-se na InnerJoin há mais de um ano.

Análise Descritiva

Inquérito

Neste subcapítulo serão apresentadas as análises dos dados obtidos com o questionário enviado aos clientes internos da InnerJoin através de SPSS. Estuda-se a confirmação das hipóteses e o cumprimento dos objetivos estabelecidos. Para tal, foram feitas análises descritivas às variáveis.

O primeiro conjunto de perguntas está escalado na Escala de Likert, ou seja, os clientes internos assinalaram valor de 1 a 5, de acordo com a importância de cada dimensão do Marketing Interno, sendo que o número 1 é atribuído ao “Nada Importante”, o número 2 ao “Pouco Importante”, o número 3 ao “Relativamente Importante”, o número 4 ao “Importante” e o número 5 ao “Muito Importante”.

A tabela 1 consiste numa descrição dos dados obtidos no primeiro conjunto de perguntas do questionário. Observa-se que todas as dimensões do Marketing Interno são importantes para os clientes internos da InnerJoin. Contudo, a média das respostas encontra-se sempre superior a 4, sendo que a média mais baixa encontra-se na dimensão dos Benefícios Sociais ($x = 4,27$). A dimensão que todos os clientes internos consideram a Mais Importante é a Comunicação, onde os onze indivíduos escalaram em “Muito Importante” ($x = 5,00$).

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Os Benefícios Sociais são um fator motivacional importante?	3	5	4,27	0,786
A Formação é um fator motivacional importante?	3	5	4,45	0,688
A Comunicação é um fator motivacional importante?	5	5	5	0
A Compensação é um fator motivacional importante?	4	5	4,82	0,405
A Liderança é um fator motivacional importante?	4	5	4,91	0,302
A Pesquisa Interna é um fator motivacional importante?	3	5	4,82	0,603

Tabela 1 - Dados sobre as Dimensões do Marketing como fator motivacional dos clientes internos da InnerJoin

O segundo conjunto de questões consiste em questões binárias (“Sim” e “Não”) de modo a perceber se os clientes internos da InnerJoin identificam fatores (Coordenação e Integração Interfuncional, Motivação e Desenvolvidos dos Stakeholders, Comunicação Interna Organizada, Formação, Remuneração, Entajuda entre Colegas e Líderes, Condições de Trabalho, Segurança, Promoções, Justiça, Reconhecimento, Feedback, Flexibilidade, Autonomia, Profissionalismo e, Clima Organizacional Agradável) na estrutura central do Marketing Interno da mesma.

Observando o gráfico abaixo (Gráfico 1), podemos encontrar os fatores pela ordem referida previamente. Existe uma unanimidade (100%) do que toca aos fatores Comunicação Interna Organizada, Remuneração, Entajuda entre Colegas e Líderes, Condições de Trabalho, Segurança, Justiça, Reconhecimento, Feedback, Flexibilidade, Autonomia, Profissionalismo e, Clima Organizacional Agradável, onze em onze clientes internos da InnerJoin afirmam que estes fatores afetam a motivação dos mesmos. Dez em onze pessoas (90,9%) afirmam que a Coordenação e

Integração Interfuncional, a Motivação e Desenvolvimento de Stakeholders e as Promoções são fatores que afetam a motivação. Nove em onze pessoas (81,81%) declaram que a formação é um fator importante na motivação destes.

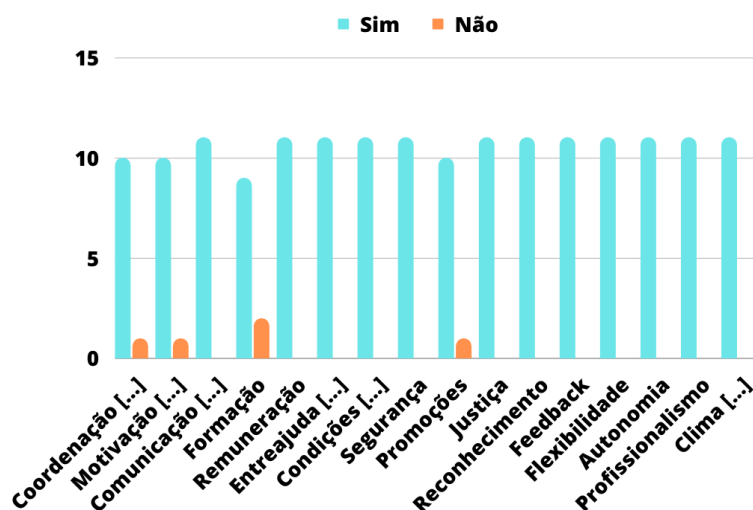


Gráfico 1 - fatores motivacionais presentes na estrutura central do Marketing Interno da InnerJoin

O terceiro grupo do questionário procura compreender, do ponto de vista dos clientes internos da InnerJoin, qual o estilo de liderança do atual líder. Para tal, recorreu-se à escala de Likert para os clientes internos da InnerJoin referirem quais as características que identificam no seu líder atual. Os clientes internos, perante as perguntas, atribuíram um número de 1 a 5 sendo que o número 1 representa “Discordo Totalmente”, o número 2 “Discordo”, o número 3 “Nem Concordo Nem Discordo”, o número 4 “Concordo” e o número 5 “Concordo Totalmente”.

Este grupo de perguntas está dividido em duas partes: as questões relacionadas com a Liderança Servidora (“Consideras que o teu líder atual uma pessoa altruísta?”; “Consideras que o teu líder tem uma linguagem diretiva?”; “Consideras que o teu líder comunica de forma empática e com transparência?”; “Consideras que o teu líder dá importância ao desenvolvimento das capacidades da sua equipa?”; “Consideras que o teu líder se compromete com a evolução da sua equipa?”; “Consideras que o principal foco do teu líder é servir as pessoas da equipa?”; “Consideras que

teu líder se foca nas necessidades da equipa?") e as questões relacionadas com a Liderança Transformacional ("Consideras o teu líder um mentor para ti?"; "Consideras que o teu líder te motiva a desenvolver capacidades importantes tanto a nível pessoal como a nível organizacional?"; "Consideras que o teu líder implementa um ambiente de confiança na organização?"; "Consideras que o teu líder valoriza os valores pessoais da equipa?"; "Consideras que o teu líder tem uma influência carismática?"; "Consideras que o teu líder tem uma motivação inspiradora?"; "Consideras que o teu líder tem uma estimulação intelectual?"; "Consideras que o teu líder tem uma consideração individualizada?"; "Consideras que teu líder tem atenção em fazer com que a equipa se envolvam e contribua para as metas organizacionais?"; "Consideras que teu líder procura desenvolver as expetativas da equipa para uma visão organizacional?").

Na tabela 2 observa-se os dados relativos às respostas das perguntas sobre uma Liderança Servidora. As respostas variam entre "Nem Concordo Nem Discordo" e "Concordo Totalmente". Contudo, observa-se que a média em todas as perguntas é de 4, ou seja, "Concordo". A menor média pertence às perguntas "Consideras que o principal foco do teu líder é servir as pessoas da equipa" ($\bar{x} = 4,55$) e "Consideras que o teu líder se foca nas necessidades da equipa?" ($\bar{x} = 4,55$). Observa-se também que o mínimo na última pergunta é de 3, concluindo-se assim que existem perspetivas diferentes sobre o líder da InnerJoin. Analisando o desvio-padrão, a questão de possui um maior desvio-padrão é "Consideras que o teu líder tem uma linguagem diretiva?" ($\sigma = 0.809$). O desvio-padrão cresce quando a dispersão dos dados aumenta, por outras palavras, quanto mais próximo de 0 for o desvio-padrão, mais homogéneos são os dados (Silva, 2019), ou seja, apesar da média ser de $\bar{x} = 4,64$, o desvio-padrão expõe que existe uma grande dispersão dos dados. Do mesmo modo, as questões "Consideras que o teu líder se foca nas necessidade da equipa?" e "Consideras que o teu líder comunica de forma empática e com transparência?", além de tas médias apresentadas, ($\bar{x} = 4,55$) e ($\bar{x} = 4,73$) respetivamente, apresentam também um desvio-padrão elevado ($\sigma = 0.688$) e ($\sigma = 0.647$) respetivamente, observando assim a presença de uma disparidade dos dados obtidos.

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Consideras o teu líder atual uma pessoa altruísta?	4	5	4,82	0,405
Consideras que o teu líder tem uma linguagem diretiva?	3	5	4,64	0,809
Consideras que o teu líder atual comunica de forma empática e com transparência?	3	5	4,73	0,647
Consideras que o teu líder dá importância ao desenvolvimento das capacidades da sua equipa?	4	5	4,82	0,405
Consideras que o teu líder se compromete com a evolução da sua equipa?	4	5	4,82	0,405
Consideras que o principal foco do teu líder é servir as pessoas da equipa?	4	5	4,55	0,522
Consideras que o teu líder se foca nas necessidades da equipa?	3	5	4,55	0,688

Tabela 2 - Dados estatísticos sobre a liderança do atual líder da InnerJoin (Liderança Servidora)

Na tabela 3, observa-se os dados relativamente às questões sobre a Liderança Transformacional do seu líder. A maior parte das questões, tem o número 3 (“Nem Concordo Nem Discordo”) como mínimo. Contudo, a média de todas as perguntas encontra-se no número 4 (“Concordo”). A questão “Consideras que o teu líder tem uma estimulação intelectual?” tem uma média de $\bar{x} = 4,36$, a mais baixa de todas e ao mesmo tempo possui um desvio-padrão elevado ($\sigma = 0.674$), identificando assim uma grande disparidade dos resultados. Observa-se que a questão com mais disparidade nas respostas é “Consideras o teu líder um mentor para ti?” ($\sigma = 0.820$), havendo respostas mínimas de 3 (“Nem Concordo Nem Discordo”) e respostas máximas de 5 (“Concordo Totalmente”). As duas questões que possuem a média mais elevada ($\bar{x} = 4,82$) são: “Consideras que o teu líder tem atenção em fazer com que a equipa se envolva e contribua para as metas organizacionais?” e “Consideras que o teu líder valoriza os valores

personais da equipa?”. Estas duas questões apresentam também o menor desvio-padrão ($\sigma=0.405$) observando assim uma menor disparidade em relação às onze respostas adquiridas.

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Consideras o teu líder um mentor para ti?	3	5	4,45	0,802
Consideras que o teu líder te motiva a desenvolver capacidades importantes tanto a nível pessoal como a nível organizacional?	3	5	4,45	0,688
Consideras que o teu líder implementa um ambiente de confiança na organização?	3	5	4,64	0,674
Consideras que o teu líder valoriza os valores pessoais da equipa?	4	5	4,82	0,405
Consideras que o teu líder tem uma influência carismática?	3	5	4,64	0,674
Consideras que o teu líder tem uma motivação inspiradora?	3	5	4,55	0,688
Consideras que o teu líder tem uma estimulação intelectual?	3	5	4,36	0,674
Consideras que o teu líder procura desenvolver as expectativas da equipa para uma visão organizacional?	4	5	4,73	0,467

Tabela 3- Dados estatísticos sobre a liderança do atual líder da InnerJoin (Liderança Transformacional)

O quarto grupo de questões é semelhante ao terceiro. Dividido em dois grupos, um sobre a Liderança Servidora e outro sobre Liderança Transformacional, contudo as perguntas não são para avaliar o seu líder na InnerJoin, mas sim, que características teria o seu líder ideal.

A primeira parte deste grupo de perguntas pretende compreender se o líder ideal dos clientes da InnerJoin têm as características necessárias para ser considerado um líder servidor. (“O teu líder ideal é uma pessoa altruísta?”);

“O teu líder ideal tem uma linguagem diretiva?”; “O teu líder ideal comunica de forma empática e com transparência?”; “O teu líder ideal dá importância ao desenvolvimento das capacidades da sua equipa?”; “O teu líder ideal compromete-se com a evolução da sua equipa?”; “O teu líder ideal foca-se nas necessidades da equipa?”; “O teu líder ideal tem como foco servir as pessoas da sua equipa?”)

Com a tabela 4, conseguimos observar que os resultados são semelhantes aos resultados da avaliação do líder atual da InnerJoin. A questão com uma média mais elevada é “O teu líder ideal foca-se nas necessidades da equipa?” ($x = 4,91$) e com um desvio padrão bastante reduzido ($\sigma=0.302$), ou seja, existe pouca disparidade nos resultados. Contrariamente, as questões com menor média são: “O teu líder ideal tem uma linguagem diretiva?” ($x = 4,64$) e “O teu líder ideal tem como foco servir as pessoas da sua equipa?” ($x = 4,64$). A questão onde se observa uma maior disparidade das respostas é: “O teu líder ideal tem como foco servir as pessoas da sua equipa?” ($\sigma = 0.674$).

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
O teu líder ideal é uma pessoa altruísta?	4	5	4,82	0,405
O teu líder ideal tem uma linguagem diretiva?	4	5	4,64	0,505
O teu líder ideal comunica de forma empática e com transparência?	4	5	4,82	0,405
O teu líder ideal dá importância ao desenvolvimento das capacidades da sua equipa?	3	5	4,82	0,603
O teu líder ideal compromete-se com a evolução da equipa?	3	5	4,73	0,647
O teu líder ideal foca-se nas necessidades da equipa?	4	5	4,91	0,302
O teu líder ideal tem como foco servir as pessoas da sua equipa?	3	5	4,64	0,674

Tabela 4 - Dados estatísticos sobre a liderança ideal para os clientes internos da InnerJoin (Liderança Servidora)

Na tabela 5, consegue-se observar resultados distintos aos resultados das questões sobre o atual líder. As questões que possuem uma média mais elevada são: “O teu líder ideal implementa um ambiente de confiança na organização?” e “O teu líder ideal valoriza os valores pessoais da equipa?”, ambas com uma média de 4.91 ($x = 4,91$) e um desvio padrão de 0.302, ou seja, pouca dispersão nas respostas. A questão que apresenta a menor média ($x = 4,64$) é: “O teu líder ideal tem uma estimulação intelectual?” com um desvio-padrão de 0.674, ou seja, existem dispersão nas respostas obtidas. As questões que apresentam respostas mínimas de 3 (“Nem Concordo Nem Discordo”) são: “O teu líder ideal tem uma influência carismática?” ($x = 4,73$ e $\sigma = 0,647$) e “O teu líder ideal tem uma estimulação intelectual?” ($x = 4,64$ e $\sigma = 0,674$).

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
O teu líder ideal é um mentor para ti?	4	5	4,82	0,405
O teu líder ideal motiva-te a desenvolver capacidades importantes tanto a nível pessoal como a nível organizacional?	4	5	4,82	0,405
O teu líder ideal implementa um ambiente de confiança na organização?	4	5	4,91	0,302
O teu líder ideal valoriza os valores pessoais da equipa?	4	5	4,91	0,302
O teu líder ideal tem uma influência carismática?	3	5	4,73	0,647
O teu líder ideal tem uma motivação inspiradora?	4	5	4,82	0,405
O teu líder ideal tem uma estimulação intelectual?	3	5	4,64	0,674
O teu líder ideal procura desenvolver as expectativas da equipa para uma visão organizacional?	4	5	4,82	0,405

Tabela 5 - Dados estatísticos sobre a liderança ideal para os clientes internos da InnerJoin (Liderança Transformadora)

O quatro grupo de questões é direcionado à motivação dos clientes internos da InnerJoin e encontra-se dividido em três divisões: as dimensões do marketing, os fatores motivacionais dentro das dimensões e quais são os

fatores que são implementados pela InnerJoin para motivar os colaboradores.

No primeiro subgrupo procurou-se saber quais são as dimensões do marketing interno que os clientes internos da InnerJoin preferiam e quais teriam um maior peso na sua motivação. Para analisar quais as dimensões do Marketing Internos que mais afetam a motivação dos clientes internos da InnerJoin, solicitou-se a estes que avaliassem, através de uma escala ordinal, quais as dimensões que mais afetam a sua motivação de 1 a 6, sendo que 1 é "o que menos afeta" e 6 "o que mais afeta".

De acordo com o gráfico 2, encontramos as três dimensões que, segundo os clientes internos da InnerJoin, são as que mais afetam a motivação dos mesmos. Sendo estas: a comunicação (cinco em onze pessoas responderam "o que mais afeta", 45,45%), a compensação (cinco em onze pessoas responderam "o que mais afeta" 45,45%) e a liderança (cinco em onze pessoas responderam "o que mais afeta" 45,45%).

No que toca aos benefícios sociais, não existe nenhum indivíduo a dizer que a dimensão que afeta menos, porém é uma dimensão que tem os dois extremos, três indivíduos categorizaram no patamar 3 (27,28%) e outros três indivíduos categorizaram no patamar 5 (27,28%). Apenas 2 indivíduos, dos onze que responderam, manifestaram que era o que mais afetava (18,19%).

A Formação, segundo o gráfico, é o que menos afeta a motivação dos clientes internos da InnerJoin, apesar de 3 pessoas (27,28%) colocarem a Formação no patamar 5, cinco pessoas (45,45%) categorizam a formação entre o nível 1 e o 3. Apenas uma pessoa (9,09%) afirmou que a Formação é a dimensão que mais motiva.

Relativamente à Pesquisa Interna, existem duas pessoas (18,19%) que consideram que é o que menos afeta a sua motivação, contudo três pessoas (27,28%) categorizaram esta dimensão no patamar 4, e outras três categorizaram no patamar 6 (27,28%).

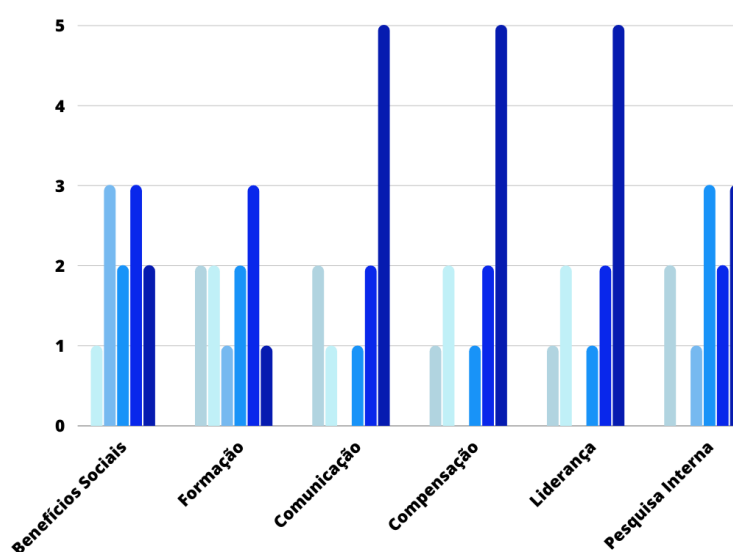


Gráfico 2 - Importância de cada dimensão do Marketing Interno na motivação dos clientes internos da InnerJoin

O segundo subgrupo é dedicado ao estudo dos fatores, dentro das dimensões, que afetam a motivação dos clientes internos da InnerJoin. As questões deste subgrupo são binárias (“Sim” e “Não”) de modo a saber quais os fatores que afetam e quais os que não afetam a motivação dos clientes internos da InnerJoin.

No Gráfico 3, conseguimos observar quais os fatores que influenciam a motivação dos clientes internos da InnerJoin. A maioria dos fatores influencia grande parte dos clientes internos, contudo, é visível que o facto “Oportunidades no Estrangeiro” apenas é um fator de motivação para um só indivíduo (9,09%). Os fatores Flexibilidade de Horário, Oportunidade de Progressão na Carreira, Envolvimento na Tomada de Decisão e Encorajamento a Iniciativas, possuem apenas 2 indivíduos (18,19%) que afirmam não serem motivados por estes fatores. Os restantes fatores (Benefícios atrativos, boas condições de trabalho, equilíbrio da vida pessoal e profissional, líderes atentos às necessidades, autonomia no trabalho e feedback) afetam a motivação de dez em onze (90,9%) clientes da InnerJoin.

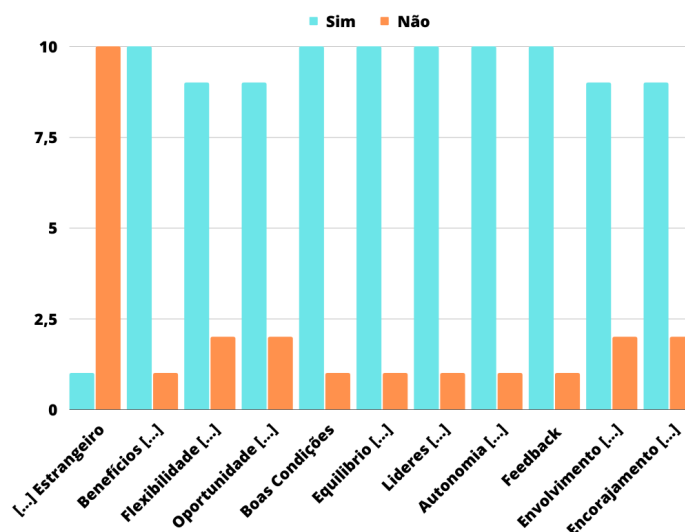


Gráfico 3 - Importância de cada fator na motivação dos clientes internos da InnerJoin

No Gráfico 4 pode-se observar quais são os fatores motivacionais que a InnerJoin implementa no seu Marketing Interno. Existem opiniões divergentes relativamente a determinados fatores, como é o caso dos Benefícios Atrativos, a maior parte dos clientes internos (81,81%) admite que a InnerJoin os pratica, contudo duas pessoas (18,19%) contradizem esta afirmação. O mesmo se observa no fator Oportunidade de Progressão na Carreira, oito pessoas em onze (72,73%) reconhecem que a InnerJoin implementa este fator, em contrapartida, três pessoas (27,28%) negam este acontecimento. Relativamente ao fator Oportunidades no Estrangeiro, a população da InnerJoin não o presencia na empresa, todavia não é um fator motivacional de acordo com o gráfico 3.

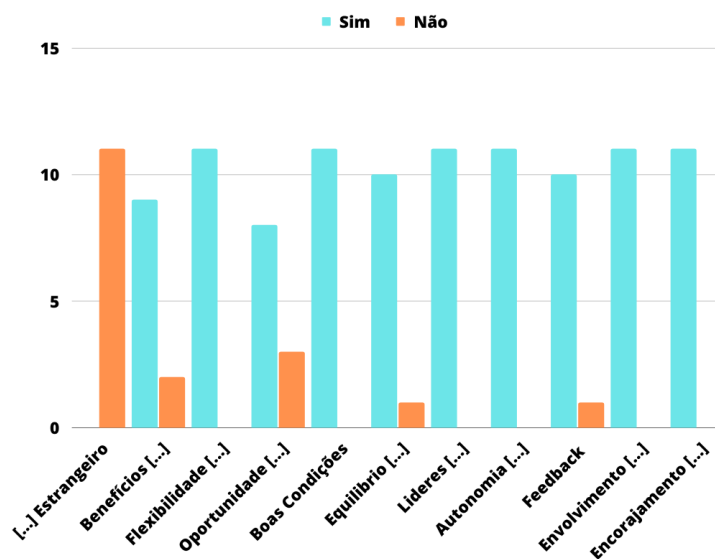


Gráfico 4 - Fatores motivacionais implementados pela InnerJoin

Entrevista

Esta secção destina-se a interpretar os resultados conseguidos com a realização da entrevista com o Bruno Amaro, líder atual da InnerJoin. Esta análise é sustentada consoante a revisão de literatura previamente apresentada. O propósito deste capítulo é conectar a revisão da literatura com os objetivos específicos criados.

Na seguinte tabela podemos observar as respostas obtidas na entrevista com Bruno Amaro, atual líder da InnerJoin, as quais vão enquadrar com as proposições anteriormente referidas.

Primeiramente, relativamente ao Marketing Interno da InnerJoin, Bruno refere que coloca em prática as seis dimensões: Formação, Compensação, Comunicação Interna, Pesquisa Interna, Benefícios Sociais e Liderança.

Relativamente à Formação, segundo Back et al. (2011) de modo a ter os melhores resultados a empresa deve investir na formação constante dos seus clientes internos. O líder da InnerJoin afirma que as competências dos seus clientes internos são essenciais para oferecer os melhores produtos aos clientes, para tal acontecer, a InnerJoin está disponível para ter sessões de

formação regularmente de modo a estimular as competências destes e mantendo-os motivados.

No que toca à Comunicação Interna, Melo (2012) afirma que a comunicação no geral é deveras importante porém a interna é notoriamente mais importante. É esta que está associada às ações de criação de recursos e de conhecimento que levam ao desenvolvimento da equipa. Na entrevista, Bruno Amaro considera que é "importantíssima" e garante que dentro da InnerJoin mantém-se uma comunicação aberta e tranquila. A comunicação é maioritariamente divulgada verbalmente contudo a innerJoin possui uma plataforma interna onde são apresentadas as tarefas, os prazos, o técnico que as executa, entre outros conteúdos.

A compensação é considerada a recompensa com mais peso na motivação dos clientes internos (Kuvaas et al., 2016) uma vez que satisfaz, indiretamente, várias necessidades e desejos dos indivíduos. Segundo a entrevista com Bruno Amaro, "a compensação... aquilo que é melhorar a sua vida pessoal, familiar, em casa, filhos quem tiver, quem não tiver, o preparar da sua vida futura. Acho que acaba por ser sempre aquilo que pode motivar mais."

Benefícios Sociais são recompensas além do salário, e têm como objetivo melhorar a estabilidade, a qualidade de vida e a saúde dos clientes internos (Kim et al., 2016). Durante a entrevista, Bruno refere que a questão do seguro de saúde para os clientes internos da InnerJoin já foi discutida e que têm um horário flexível dando a possibilidade aos indivíduos de organizarem a sua agenda de maneira mais livre.

Pesquisa Interna possibilita que a InnerJoin identifique quais as forças e as fraquezas, as características e as necessidades de cada indivíduo dentro da organização (Kadic-Maglajlic et al., 2018). No decorrer da entrevista, Bruno afirma que a InnerJoin tem uma constante preocupação com os clientes internos, se estes estão satisfeitos com as tarefas atribuídas, "se a progressão na carreira está a ser de acordo com o que eles esperavam". Bruno também refere que "estamos sempre atentos e estamos sempre a querer perceber como as pessoas estão em termos familiares, como está a sua

vida, se está tudo bem com isto e com aquilo, se há alguma preocupação que possamos ajudar”.

A Liderança é a orientação que a organização assume para resolver problemas e incentivar a execução de tarefas. Esta baseia-se numa comunicação bidirecional entre os níveis hierárquicos (Kadic-Maglajlic et al., 2018). Dentro da InnerJoin existem três equipas e em cada equipa existe um sublíder que é encarregado de entregar as tarefas e reportar os resultados das mesmas ao líder da organização. Segundo o líder da Inner Join, a dinâmica deles enquanto departamento e aquilo que é passado para outros funcionários, o trabalho e o tipo de comunicação que usam e a maneira com que lidam com as pessoas é muito dentro daquilo que nós fazemos com toda a gente. É do nosso agrado e é boa”

Categoria	Sub-Categoria	Unidade de Sentido
Dimensões do Marketing Interno	Formação	"... preocupamo-nos imenso com as qualidades dos nossos clientes internos..." (P1)
		"... suas competências para termos o melhor serviço possível a oferecer aos nossos clientes..." (P1)
		"... estamos sempre abertos e com alguma regularidade temos sessões de formação." (P1)
	Comunicação Interna	"... acho que na liderança a comunicação é importantíssima..." (P2)
		"Comunicação tranquila e aberta." (P2)
		"Há muita intensidade na comunicação diária..." (P2)
		"... é um open space, por isso estamos em constante comunicação, de forma tranquila, dinâmica." (P2)
		"... há momentos de maior lazer e se calhar falamos ali de outras coisas, da atualidade, de desporto, rimo-nos um bocadinho. porque isso leva a que o ambiente seja mais descontraído e as pessoas estejam melhor..." (P2)
		"Nós temos uma plataforma interna onde lançamos tarefas de helpdesk, tarefas de suporte que vão caindo diariamente, onde estão os nossos projetos todos com as tarefas que têm de ser executadas na

		plataforma, pelo técnico que tem de as executar, com as datas..." (P2)
		"... a comunicação é muito importante..." (P2)
		" Muita preocupação na forma de comunicar, no que dizemos, na maneira como dizemos, porque muitas vezes não é o que dizemos é a maneira como se diz." (P2)
	Compensação	"... é uma preocupação grande... melhorar as condições de cada um aqui no nosso espaço, no que toca a compensações monetárias..." (P3)
		"... não temos problema nenhum em pagar salários muito grandes a ninguém, porque é bom sinal, é sinal que a pessoa tem capacidade para isso, mas sim, é uma preocupação nossa as compensações..." (P3)
		"... a compensação... aquilo que é melhorar a sua vida pessoal, familiar, em casa, filhos quem tiver, quem não tiver, o preparar da sua vida futura. Acho que acaba por ser sempre aquilo que pode motivar mais." (P3)
		"A compensação é importante, como é óbvio..." (P3)
	Benefícios Sociais	"... esse tipo de compensações também são importantes." (P4)
		"... já discutimos várias vezes a questão do seguro de saúde para toda a gente..." (P4)
		"Temos uma dinâmica de trabalho, em termos de horários, completamente aberta e damos liberdade a toda a gente..." (P4)
		"Não temos aquele horário fixo." (P4)
	Pesquisa Interna	"...estamos sempre atentos e estamos sempre a querer perceber como as pessoas estão em termos familiares, como está a sua vida, se está tudo bem com isto e com aquilo, se há alguma preocupação que possamos ajudar." (P5)
"...temos também reuniões com cada um deles." (P5)		
"... é uma preocupação nossa perceber se está tudo bem, se não está, se o trabalho deles está a		

		corresponder às expectativas, se se sentem entusiasmados, se a progressão na carreira está a ser de acordo com o que eles esperavam." (P5)
		"...perceber aquilo que são as expectativas do cliente interno e poder corresponder enquanto empresa a isso." (P5)
		"A pesquisa interna (...) que é muito importante e que os motiva..." (P5)
	Liderança	"...nós temos sorte em estarmos recheados de muito talento..." (P6)
		"... enquadram naquilo que são os nossos valores e acho que lideram que uma maneira fantástica..." (P6)
		"... a dinâmica deles enquanto departamento e aquilo que é passado para outros funcionários, o trabalho e o tipo de comunicação que usam e a maneira com que lidam com as pessoas é muito dentro daquilo que nós fazemos com toda a gente. É do nosso agrado e é boa." (P6)

Tabela 6 - Referências da Entrevista sobre as Dimensões do Marketing Interno

O tema abordado logo após foi a Liderança. Segundo Nawoselng'ollan e Roussel (2017), os líderes não motivam apenas os clientes internos, mas também os inspiram a executar mais do que o esperado. Em concordância com este pensamento, Bruno afirma que "um bom líder tem de ser aquele que leva os seus seguidores a acreditarem nas suas ideias" e ainda "levá-los a perceber que aquele caminho é o melhor".

Numa perspetiva de liderança servidora, é oferecido aos clientes internos um propósito que se converte em orgulho na organização pela maneira que translúcida que são comunicadas as tarefas que lhes são atribuídas (Coetzer et al., 2017). O líder da InnerJoin segue esta linha de pensamento afirmando que não se deve impor o rumo, mas sim a meta. Bruno acrescenta ainda que mantém os clientes internos motivados na execução das tarefas atribuídas, "fazendo com que essas tarefas e esse rumo sejam o seu também, e não seja só porque o líder está a mandar."

Os líderes procuram tornar os clientes internos em parceiros, mantendo uma estrutura democrática baseada na liberdade de informação e na liberdade de ideias e opiniões (Cervi e Froemming, 2017). Em sintonia com Cervi e Froemming, Bruno relata que promove um ambiente “aberto a algumas sugestões das pessoas que vão participar” nas tarefas, acrescenta ainda que “toda a gente a participar no processo”, o líder reconhece que se chega melhor ao rumo traçado e ao melhor caminho a seguir. Completa o pensamento ao dizer: “É preciso eles estarem dentro do processo, perceberem qual é o processo, perceberem qual é o caminho e terem prazer naquilo que estão a fazer”.

Segundo Liden et al. (2018), a liderança servidora enfatiza a integridade pessoal e ainda frisa a importância das relações entre colaboradores. Bruno expõe que “é uma preocupação muito grande da nossa parte saber o bem estar de toda a gente aqui dentro”, pois cada vez mais empresas entendem a compreender as motivações e as necessidades dos clientes internos de modo a obter uma maior taxa de retenção (Nwokocho & Iheriohanma, 2012).

Categoria	Sub-Categoria	Unidade de Sentido
Descrição de um bom líder	Influência	"...um bom líder tem de ser aquele que leva os seus seguidores a acreditarem nas suas ideias." (P10)
		"Levá-los a perceber que aquele caminho é o melhor..." (P10)
	Realização de Tarefas	"...não impor aquilo que é o rumo." (P11)
		"...fazendo com que essas tarefas e esse rumo sejam o seu também, e não seja só porque o líder está a mandar." (P11)
		"... fazê-los acreditar, fazê-los crer e integrá-los no processo para também ser deles, e ter a sua quota-parte..." (P11)
	Tomada de decisões	"...aberto a algumas sugestões das pessoas que vão participar..." (P11)

		"É preciso eles estarem dentro do processo, perceberem qual é o processo, perceberem qual é o caminho e terem prazer naquilo que estão a fazer..." (P11)
		"...diálogo e dispor quais são as opções." (P11)
		"... no debate de ideias acho que muitas vezes se consegue moldar o nosso rumo melhor do que ter um trajeto definido por apenas uma pessoa..." (P11)
		"... toda a gente a participar no processo, acho que se chega melhor ao rumo traçado e ao melhor caminho a seguir." (P11)
	Bem-estar da equipa	"... é uma preocupação muito grande da nossa parte saber o bem estar de toda a gente aqui dentro." (P12)
		"... oferecer aos nossos clientes internos as melhores condições possíveis" (P12)

Tabela 7 - Referências da Entrevista sobre Liderança

Abordando os fatores que influenciam a motivação dos clientes internos da InnerJoin, durante a entrevista foram enunciados: liderança, comunicação, flexibilidade de horário, pesquisa interna e compensação.

“Só uma pessoa entusiasmada, livre de problemas, bem disposta, é que faz o trabalho e as suas tarefas com dedicação total, com prazer no que está a fazer”, disse Bruno, líder da InnerJoin, durante a entrevista. Segundo Harwiki (2016), um cliente interno que não se encontra motivado, mesmo tendo uma boa capacidade operacional, não alcançará o resultado final esperado.

É necessário que a comunicação seja inserida com foco nas pessoas envolvidas, nas relações interpessoais, dando valor às práticas comunicativas quotidianas e nas interações diversificadas. A comunicação, deste ponto de vista, é muito mais complexa e abrangente (Kunsch, M. M. K., 2020). Em concordância, Bruno refere que “há momentos de maior lazer e se calhar falamos ali de outras coisas, da atualidade, de desporto, rimo-nos um bocadinho porque isso leva a que o ambiente seja mais descontraído e as pessoas estejam melhor”. A comunicação na InnerJoin

não está totalmente focada nas metas organizacionais, dando espaço a conversas informais que, segundo Bruno Amaro, tornam o ambiente organizacional mais acolhedor e torna as pessoas mais naturais.

A flexibilidade de horário leva a que os clientes internos decidam quais são as suas prioridades durante o seu tempo laboral, contudo, estes devem de efetuar as tarefas entregues pela organização (Lyonette, 2015). Segundo o líder da InnerJoin, Bruno Amaro, as pessoas trabalham fora de horas por iniciativa própria, pois prezam os clientes da organização e têm a noção do quão importante são para a InnerJoin.

A pesquisa interna oferece à empresa uma visão sobre as características, forças, fraquezas, motivações e expectativas dos clientes internos. Desta maneira torna-se mais descomplicado encontrar maneiras de motivar cada pessoa individualmente (Kadic-Maglajlic et al., 2018). Bruno Amaro considera que a pesquisa interna é um fator fulcral na motivação dos clientes internos da InnerJoin.

É importante analisar o impacto do nível salarial no bem-estar dos clientes internos.

Categoria	Sub-Categoria	Unidade de Sentido
Fatores que influenciam a Motivação dos Clientes Internos	Liderança	"...acho que essas pessoas vão ser lideradas com entusiasmo e a tirar prazer daquilo que estão a fazer e não porque têm de o fazer..." (P6)
		"...e só uma pessoa entusiasmada, livre de problemas, bem disposta, é que faz o trabalho e as suas tarefas com dedicação total, com prazer no que está a fazer." (P6, P7)
		"... eles querem estar connosco e virem connosco porque querem e não porque decreto." (P6, P7)
	Comunicação	" há momentos de maior lazer e se calhar falamos ali de outras coisas, da atualidade, de desporto, rimo-nos um bocadinho porque isso leva a que o ambiente seja mais descontraído e as pessoas estejam melhor..." (P2, P7)

	Flexibilidade de Horário	"... temos as pessoas disponíveis para quando precisarmos fora do horário de trabalho, que acontece muitas vezes. Até por iniciativa deles." (P8)
		"...por iniciativa própria delas, que estão a acompanhar o processo e o cliente e sabem, fora do horário de trabalho estão a executar tarefas." (P8)
		"... Não se sentem na obrigação, mas como estão a fazer as coisas com entusiasmo e como percebem que é importante e muitas vezes não pode esperar pelo dia a seguir, até fora do horário de trabalho executam tarefas" (P8)
	Pesquisa Interna	"...a pesquisa interna, saber que a empresa se preocupa, acho que é muito importante e que os motiva." (P5)
	Compensação	"...compensação... aquilo que é melhorar a sua vida pessoal (...). Acho que acaba por ser sempre aquilo que pode motivar mais." (P3)
	3 fatores que mais motivam os clientes internos	" Em primeiro lugar, compensação, depois comunicação e pesquisa interna. " (P9)

Tabela 8 - Referências da Entrevista sobre Motivação

Discussão de Resultados

Neste capítulo proceder-se-á à discussão dos dados previamente analisados comparando-os com as temáticas abordadas na revisão de literatura, sustentando desta maneira as hipóteses e propostas desenvolvidas anteriormente.

Começando por explorar a H1 “O Marketing Interno tem um influência na motivação dos clientes internos de uma organização” (Kadic-Maglajlic et al., 2018), foram estudadas as seguintes dimensões: benefícios sociais (H1.1), formação (H1.2), comunicação (H1.3), compensação (H1.4), liderança (H1.5) e pesquisa interna (H1.6).

Segundo Back et al. (2011) os benefícios sociais (H1.1) são influentes e relevantes para a motivação dos clientes internos. No estudo realizado na InnerJoin aponta que os Benefícios Sociais são importantes ($x = 4,27$) mas são a dimensão do Marketing Interno com a menor média. Bruno Amaro, o atual líder da InnerJoin, os benefícios sociais são praticados dentro da empresa o que torna a motivação e o compromisso muito mais notório (P.4).

A formação (H1.2) é importante para o aprimoramento das competências dos clientes internos (Back et al., 2011), Na InnerJoin, os clientes internos veem a Formação como uma dimensão importante ($x = 4,45$) e 81,81% (nove pessoas) encontram essa dimensão presente na estrutura central do Marketing Interno da InnerJoin. Numa outra perspetiva, o líder da InnerJoin declara que as competências da sua equipa são essenciais para oferecer os melhores produtos e serviços aos clientes, para tal, sempre que possível há sessões de formação de modo a manter a equipa competente e motivada (P.1).

A comunicação (H1.3) é imprescindível nas empresas (Back et al., 2011) e os clientes internos da InnerJoin confirmam-no pois, esta dimensão é considerada “Muito Importante” ($x = 5,00$) globalmente. Para Bruno Amaro é uma dimensão fulcral para a motivação e bom funcionamento da organização (P.2).

A compensação (H1.4) tem como principal objetivo cativar, manter e estimular os clientes internos a atingirem determinados níveis de rendimento (Bustamam, Teng, & Abdullah, 2014). A dimensão é considerada “Muito Importante” ($x = 4,82$) na motivação dos clientes internos da InnerJoin. Segundo o atual líder da InnerJoin, a compensação é a dimensão que mais peso tem na motivação dos clientes internos pois é com esta que se consegue satisfazer as necessidades e desejos (P.3).

A Liderança (H1.5) é, da mesma forma, “Muito Importante” ($x = 4,91$) no que diz respeito à motivação dos clientes internos da InnerJoin. A liderança define o fracasso ou o sucesso de uma organização (Visvanathan, P., et al., 2018). Um líder deve entender que a liderança impacta o desempenho dos funcionários (Wen et al., 2019). Bruno afirma que, relativamente aos sub líderes, são pessoas que usam a comunicação e lideram as pessoas com muita motivação, o que é transmitido para a equipa, motivando-os também (P.6).

A pesquisa interna (H1.6) é a dimensão do Marketing Interno encarregue por ter conhecimento das características, fraquezas e forças de cada cliente interno e assim desenvolver estratégias específicas para cada um. A pesquisa interna é considerada também “Muito Importante” ($x = 4,82$) pela maior parte dos clientes internos da InnerJoin. O atual líder da InnerJoin informa que, dentro da organização, a pesquisa interna está constantemente presente. A satisfação das pessoas dentro da equipa é um tema crucial para o atual líder, procurando assim ter conhecimento de possíveis melhorias de ambas as partes, de modo a estimular a motivação dos clientes internos (P.5).

Sintetizando as seis dimensões do Marketing Internos, todas as dimensões têm influência na motivação dos clientes internos e todas têm um impacto positivo na mesma.

Verificando a H2 “O Estilo de Liderança tem influência na motivação dos clientes internos de uma organização” (Visvanathan, P., et al., 2018), foram estudados dois estilos de liderança, a Liderança Servidora (H2.1) e a Liderança Transformacional (H2.2).

A Liderança Servidora (H2.1) é focada nos clientes internos e tem como objetivo a satisfação das necessidades destes (Eva et al., 2019). Segundo os dados anteriormente analisados (tabela 2), pode-se observar que os clientes internos da InnerJoin consideram o seu líder servidor. Consideram o seu atual líder uma pessoa altruísta ($x = 4,82$ e $\sigma = 0.405$) e ainda há quem o considere com uma linguagem diretiva ($x = 4,64$ e $\sigma = 0.809$) (Gutierrez-Wirsching, 2015). Os clientes internos da InnerJoin também consideram que o atual líder, Bruno Amaro, comunica de forma empática e com transparência ($x = 4,73$ e $\sigma = 0.647$) (Gutierrez-Wirsching, 2015). Estes consideram ainda que o seu líder dá importância ao desenvolvimento das capacidades da equipa ($x = 4,82$ e $\sigma = 0.405$) (Williams et al., 2017). A generalidade afirma que o atual líder se compromete com a evolução da equipa ($x = 4,82$ e $\sigma = 0.405$) (Liden et al., 2008). A maioria dos clientes internos da InnerJoin afirma que o principal foco do seu líder é servir as pessoas da equipa ($x = 4,55$ e $\sigma = 0.522$) (Eva et al., 2019). Vários indivíduos ainda consideram que o líder se foca nas necessidades da equipa ($x = 4,55$ e $\sigma = 0.688$) (Stone et al., 2004). Porém, também foi analisado se o líder ideal nos clientes internos da InnerJoin são de um líder servidor. De acordo com os dados analisados da tabela 4, o líder ideal dos clientes internos da InnerJoin é uma pessoa altruísta ($x = 4,82$ e $\sigma = 0.405$) e com uma linguagem diretiva ($x = 4,64$ e $\sigma = 0.505$), notando que o desvio-padrão diminuiu, o que quer dizer que há uma menor disparidade nos resultados. O líder ideal dos clientes internos da InnerJoin também tem uma comunicação de forma empática e com transparência ($x = 4,82$ e $\sigma = 0.405$) uma média mais elevada em relação à questão referente ao atual líder. No que toca a um líder que dá importância ao desenvolvimento das capacidades da equipa, seria ideal para algumas pessoas ($x = 4,82$ e $\sigma = 0.603$) a média entre o atual líder e o líder ideal permanece a mesma, contudo o desvio-padrão é mais elevado mostrando assim que há uma maior variedade de respostas onde a mínima é “Nem Concordo Nem Discordo”. O líder ideal de diversos clientes internos da InnerJoin compromete-se com a evolução da equipa ($x = 4,73$ e $\sigma = 0.647$), contudo a média do líder ideal é inferior à média do líder atual, significando assim que mesmo não sendo uma característica fulcral para alguns num líder, observam-na no mesmo. O líder ideal de uma grande parte dos clientes

internos da InnerJoin foca-se nas necessidades da equipa ($x = 4,91$ e $\sigma = 0.302$), observando as considerações sobre o líder atual vemos que não se enquadra neste parâmetro ($x = 4,55$ e $\sigma = 0.688$) pois, além de ter uma média inferior, o mínimo é “Nem concordo nem discordo” havendo também um desvio-padrão superior o que indica uma maior disparidade entre as respostas. Relativamente ao foco do líder ideal ser direcionado para servir as pessoas da sua equipa ($x = 4,64$ e $\sigma = 0.674$) apesar da média ser superior à média relativamente à questão sobre o líder atual, no líder atual encontramos um mínimo de “Concordo”, na questão referente ao líder ideal, o mínimo é “Nem Concordo Nem Discordo”.

A Liderança Transformacional (H2.2) tende a inspirar os clientes internos a irem além dos seus próprios interesses (Robbins e Judge, 2017). Diversos clientes internos veem o seu líder como seu mentor (Rafferty e Griffin, 2004). De acordo com o estudo realizado na InnerJoin, os clientes internos, em média, consideram o seu líder como seu mentor ($x = 4,45$ e $\sigma = 0.820$) apesar de haver indivíduos que não concordam nem discordam que o atual líder tenha esta característica presente, porém é um traço considerado importante para o líder ser considerado ideal para os clientes internos da InnerJoin, visto que possui uma média mais elevada e com menos disparidade entre as respostas ($x = 4,82$ e $\sigma = 0.405$). Um líder transformacional motiva os seus clientes internos a desenvolver as suas capacidades, tanto a nível pessoal como a nível organizacional (Rafferty e Griffin, 2004). Este traço é considerado fulcral para um líder ideal por parte dos clientes internos da InnerJoin ($x = 4,82$ e $\sigma = 0.405$), contudo, apesar da proximidade da média, há pessoas que não observam esta característica no líder atual ($x = 4,45$ e $\sigma = 0.688$). Os líderes transformacionais procuram implementar um clima de confiança na organização (Stone et al., 2004) assim como o líder ideal dos clientes internos da InnerJoin ($x = 4,91$ e $\sigma = 0.302$), contudo esta característica não é notada no atual líder da InnerJoin por todos os clientes internos ($x = 4,64$ e $\sigma = 0.674$). Os líderes transformacionais também são destacados por valorizar os valores pessoais da sua equipa ao mesmo tempo que apoiam a visão e objetivos da organização (Stone et al. 2014) o que é algo bastante valorizado pelos clientes internos da InnerJoin ($x = 4,91$ e $\sigma = 0.302$) e, do mesmo modo, é

algo notado no atual líder ($x = 4,82$ e $\sigma = 0.405$). Segundo Stone et al., (2014) a liderança transformacional tem três comportamentos pilares, os quais são: influência carismática, uma motivação inspiradora e estimulação intelectual. Relativamente à influência carismática, nem toda a equipa da InnerJoin vê como uma boa característica de um líder ideal, mas uma grande parte vê ($x = 4,73$ e $\sigma = 0.647$), ao mesmo tempo, também não é um traço da personalidade do atual líder da InnerJoin ($x = 4,64$ e $\sigma = 0.647$). No que toca à presença de uma motivação inspiradora, esta não é notada por toda a equipa no atual líder ($x = 4,55$ e $\sigma = 0.688$), contudo é uma característica considerada ideal para um líder ($x = 4,82$ e $\sigma = 0.405$). Por último, com uma menor média, temos a estimulação intelectual, este comportamento não é notado por toda a equipa em relação ao atual líder ($x = 4,36$ e $\sigma = 0.674$), porém também não é um comportamento importante que um líder ideal deva ter ($x = 4,64$ e $\sigma = 0.674$). Os líderes transformacionais procuram desenvolver as expectativas da equipa para uma visão organizacional (Arnold, 2017) o que é uma característica preferencial num líder segundo a equipa da InnerJoin ($x = 4,82$ e $\sigma = 0.405$) e é, também, uma característica percebida pelos clientes internos sobre o atual líder ($x = 4,73$ e $\sigma = 0.467$).

Resumindo, o estilo de liderança tem influência na motivação dos clientes internos da InnerJoin (H2). O líder tem um papel deveras importante na motivação dos colaboradores e é fundamental para os inspirar e motivar as pessoas a executarem o seu trabalho (Adyasha, 2013). A equipa da InnerJoin afirma que se encontra motivada (Anexo 2) pois a maior parte das características e comportamentos que esperam de um líder ideal, notam no seu líder atual, Bruno Amaro.

Atualmente, as pessoas não ficam totalmente satisfeitas com apenas salários. Há vários estudos que indicam que existem mais fatores que afetam a motivação das pessoas, como por exemplo: procura de oportunidades no estrangeiro, benefícios atrativos, flexibilidade nos horários, oportunidade de progressão na carreira, boas condições de trabalho que levem a um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, líderes atentos às necessidades dos clientes internos, entre outros (Randstad Employer Brand Research, 2019).

O clima organizacional tem um grande peso na motivação e na satisfação dos clientes internos (Loureiro e Costa, 2019). Os clientes internos, onze em onze pessoas, afirmam que identificam: uma comunicação organizada, entreajuda de colegas e líderes, boas condições de trabalho, segurança, justiça, reconhecimento, flexibilidade, autonomia, profissionalismo e um clima organizacional agradável, e estes fatores contribuem para a motivação da equipa (P.7 e P.8.). Bruno também declara que há momentos de lazer dentro do horário de trabalho de modo a tornar o ambiente mais descontraído e agradável (P.7), uma vez que, uma pessoa quando é liderada com entusiasmo, tira prazer do seu trabalho em vez de o encarar como obrigação.

No que toca à flexibilidade de horário, a equipa da InnerJoin afirma que encontra este fator presente na estrutura central do marketing interno da organização, assim como o líder afirma o mesmo. Segundo Bruno, ao fornecer à equipa flexibilidade de horário nota que estes trabalham com mais empenho e por iniciativa própria, uma vez que estão comprometidos e motivados (P.8).

Relativamente à compensação, Bruno considera que é a dimensão do marketing que mais afeta a sua equipa. É com a compensação atribuída que estes conseguem suprir as suas necessidades e realizar os seus desejos. Para o atual líder da InnerJoin a compensação é a dimensão que mais afeta a motivação das pessoas, de seguida encontra-se a comunicação e em terceiro lugar a pesquisa interna (P.9). Numa perspetiva dos clientes internos, o primeiro lugar está a ser disputado por duas dimensões, Compensação e Liderança, onde em ambas as dimensões 5 pessoas consideram que é a dimensão que mais afeta, uma pessoa declara que ambas as dimensões não afetam em nada a sua motivação e as restantes cinco pessoas categorizam de igual maneira as duas dimensões (gráfico 2).

Segundo Geier (2016), a personalidade do líder é importante no estilo de liderança que pratica. Um mau estilo de liderança pode ter diversos impactos na motivação dos clientes internos (Harwiki, 2016). De acordo com Rolo (2008), a liderança é influenciar as pessoas a alcançar metas, da

mesma maneira que Bruno Amaro afirma que um bom líder deve levar os seus seguidores a acreditarem nas suas ideias (P.10) da mesma maneira que os ajuda a perceber qual é o rumo a tomar para atingir as metas organizacionais.

Os líderes são levados a tornar os clientes internos em parceiros, contudo, é fundamental lembrar que uma estrutura democrática consiste na liberdade de informação, na compensação e na liberdade de ideias e opiniões (Cervi e Froemming, 2017). Com isto podemos afirmar que deve haver intervenção da equipa nas decisões tomadas. Durante a entrevista, Bruno diz que não impõe um processo à equipa, faz com que ela acredite na meta e que juntos decidam qual o melhor caminho a tomar (P.11).

Os clientes internos têm um papel importante na garantia da qualidade do serviço. Quando estes são claros sobre as suas expectativas e exigências, é mais provável que tenham um desempenho melhor (Al-Malki, M. e Juan, W., 2018). Deste modo o líder deve procurar saber como está o cliente interno, quais as suas expectativas e qual o seu nível de motivação para que estratégias sejam criadas. Bruno refere que a pesquisa interna é das dimensões mais importantes do marketing interno, desta forma, procura oferecer à equipa as melhores condições possíveis para garantir o bem-estar e a motivação destes (P.12).

Conclusões

No presente capítulo expõe-se as conclusões referentes ao trabalho de investigação desenvolvido, com o objetivo de compreender de que modo a liderança é uma ferramenta essencial de marketing interno na motivação dos clientes internos da InnerJoin Soft. Foram analisadas as dimensões do Marketing Interno, juntamente com estilos de liderança e fatores motivacionais. Para além das conclusões irão ser abordadas algumas recomendações à InnerJoin e, por último, apresentar-se-ão as limitações do estudo.

Com este estudo conclui-se que o marketing mix do marketing interno está presente em todas as organizações, referindo: os benefícios sociais, a formação, a comunicação, a compensação, a liderança e a pesquisa interna. Por ser um conceito multidimensional, é bastante complexo definir a sua eficácia e sucesso nas suas estratégias dentro das organizações.

O marketing interno é uma ferramenta fulcral para o desenvolvimento organizacional e elaboração de estratégias (Marques et al., 2020). Relativamente aos fatores motivacionais do marketing interno que afetam a motivação dos clientes internos da InnerJoin, observa-se que a comunicação ($x = 5,00$) é o fator que mais impacta, contudo, logo de seguida encontra-se a liderança ($x = 4,91$), o terceiro lugar está empatado entre a compensação ($x = 4,82$) e a pesquisa interna ($x = 4,82$), concluindo desta maneira que a liderança, para os clientes internos da InnerJoin é um fator motivacional importante.

O objetivo do marketing interno é entender e satisfazer as necessidades e desejos dos clientes internos, de modo a que sejam elaboradas estratégias para os manter motivados (Moreira Mero et al., 2020). Segundo os clientes internos da InnerJoin, o líder foca-se nas necessidades da equipa ($x = 4,45$) e ainda, tem como principal foco servir as pessoas da sua equipa ($x = 4,45$).

O estilo do atual líder da InnerJoin é único, possui características tanto da liderança servidora como da liderança transformacional. De acordo com o estudo realizado, as perguntas referentes ao atual líder relativas à liderança

servidora tem uma média mínima de $x = 4.55$ e uma média máxima de $x = 4.82$, por outro lado, as perguntas referentes ao atual líder relativas à liderança transformacional têm uma média mínima de $x = 4,36$ e uma média máxima de $x = 4.82$. Além da variável média consegue-se observar que apenas três das sete questões (42,85%) relativas à liderança servidora do atual líder têm como resposta mínima 3 (“Nem concordo nem discordo”), contudo nas questões relativas à liderança transformacional do atual líder, seis das oito questões (75%) tem como resposta mínima 3 (“Nem concordo nem discordo”). Conclui-se assim que o estilo de liderança do atual líder da InnerJoin é uma combinação de liderança servidora e de liderança transformacional, porém mais direcionada para a servidora.

Estudando qual o estilo de liderança que mais motiva os clientes internos da InnerJoin, no questionário estavam presentes questões sobre características importantes que um líder deveria ter. Essas características estavam divididas entre características de um líder servidor e de um líder transformacional. Relativamente às questões sobre a liderança servidora, a maior média foi de $x = 4.91$ e a menor foi de $x = 4.64$, contando com três das sete questões (42,85%) com uma resposta mínima de 3 (“Nem concordo nem discordo”). No que toca às questões sobre a liderança transformacional, a maior média foi de $x = 4.91$ e a menor foi de $x = 4.64$, contando com apenas duas das oito questões (25%) com uma resposta mínima de 3 (“Nem concordo nem discordo”). Com estes dados consegue-se observar que o tipo de liderança que tende a motivar mais os clientes internos da InnerJoin é uma fusão dos dois estilos, contudo, porém o estilo dominante é a liderança transformacional. Com os presentes dados obtidos, sugere-se ao atual líder que adquira comportamentos de uma liderança transformacional, tais como: implementar um ambiente de confiança dentro da organização, motivar as pessoas a desenvolver capacidades importantes tanto a nível pessoal como profissional, ter uma motivação inspiradora e ainda, ser considerado um mentor por parte da equipa.

Com o propósito de criar estratégias para manter os clientes internos da InnerJoin motivados, foram avaliados vários fatores (Oportunidades no estrangeiro, flexibilidade de horário, oportunidade de progressão na carreira,

envolvimento na tomada de decisões, encorajamento a iniciativas, benefícios atrativos, boas condições de trabalho, equilíbrio da vida pessoal e profissional, líderes atentos às necessidades, autonomia no trabalho e feedback) que impactam a motivação destes (Randstad Employer Brand Research, 2019). De acordo com os dados anteriormente analisados vemos que, uma maioria (81,81% - 90,9%) considera que os fatores que os motivam já são colocados em prática pela organização.

Relativamente às seis dimensões do marketing interno (Liderança, Pesquisa Interna, Comunicação, Compensação, Benefícios Sociais e Formação), de acordo com os clientes internos da InnerJoin as três que mais afetam a sua motivação são: liderança, comunicação e compensação. Segundo Bruno Amaro, o atual líder da InnerJoin, as três dimensões que mais afetam a motivação dos seus clientes internos são: comunicação, compensação e pesquisa interna. Consegue-se observar que existem duas dimensões que são comuns nas duas perspetivas, contudo, o líder entende que a Pesquisa Interna é um motivador para os clientes internos, quando estes preferem a Liderança. Desta maneira, segundo Adyasha (2013), percebe-se que um dos maiores desafios de um líder é desvendar quais fatores motivam a sua equipa e definir estratégias. Deste modo, sugere-se à InnerJoin, que através da pesquisa interna, percebam quais os principais fatores motivacionais da sua equipa. Com os dados adquiridos, percebe-se que a Liderança é uma dimensão que deve ser investida por parte da empresa, tal como referido anterior, de modo a melhorar esta dimensão é sugerido ao líder que adapte o seu comportamento aos ideais da sua equipa, assim como: implementar um ambiente de confiança dentro da organização, motivar as pessoas a desenvolver capacidades importantes tanto a nível pessoal como profissional, ter uma motivação inspiradora e ainda, ser considerado um mentor por parte da equipa.

Nawoselng'ollan e Roussel (2017) declaram que a função do líder não é de apenas motivar a equipa a desempenhar as suas funções, deve também inspirar as pessoas a realizar mais do que o esperado. Os clientes internos da InnerJoin afirmam que o líder, além de dar importância ao desenvolvimento das capacidades da sua equipa ($x = 4.82$), o líder compromete-se com a

evolução da mesma ($x = 4.82$). Estes também concordam que o líder os motiva a desenvolver capacidades importantes tanto a nível pessoal como profissional ($x = 4.45$). Contudo, há pessoas na InnerJoin que não observam no seu líder: uma linguagem diretiva, uma comunicação empática e transparente, foco nas necessidades da equipa, motivação para o desenvolvimento de capacidades importantes tanto a nível pessoal como profissional, a implementação de um ambiente de confiança, uma estimulação intelectual e uma motivação inspiradora. Estes são aspetos que o líder deve ter em conta para se tornar o líder ideal para a sua equipa e mantê-la constantemente motivada.

Concluindo assim, a liderança é uma ferramenta do marketing interno onde se deve investir se o objetivo for reter talentos e manter esses talentos motivados dentro da InnerJoin.

Limitações e sugestões para uma futura investigação

Limitações estão presentes em todos os aspetos da vida, os estudos não são exceção. Em primeiro lugar, o estudo de caso realizado na InnerJoin contou com a colaboração de todos os clientes internos da mesma, contudo a população é apenas constituída por onze pessoas o que torna os resultados seguros apenas nesta população.

São necessárias mais pesquisas e estudos para compreender de que modo a liderança é uma ferramenta essencial de marketing interno na motivação dos clientes internos de uma organização. Deste modo são sugeridos estudos com uma amostra de maior dimensão para haver uma maior dimensão de respostas, ou seja, provavelmente, mais opiniões distintas.

Recentemente, no dia três de fevereiro de 2023, o Jornal Expresso lançou um artigo “Líderes “inseguros” e com “necessidade de controlo”: saúde mental dos trabalhadores provoca €5 mil milhões de perdas nas empresas”. Neste artigo consegue-se ver o impacto que a liderança tem na vida profissional e pessoal das pessoas. O artigo é exclusivo a assinantes do Jornal, contudo é importante salientar a importância desta temática nos dias de hoje.

De um ponto de vista de marketing, será curioso analisar dimensões como a compensação e o desenvolvimento pessoal e profissional dos clientes internos. De que maneira adquirir o desenvolvimento, através de formações, de exemplos por parte da liderança, com relações entre colegas e líderes?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abid, G., Zahra, I., & Ahmed, A. (2016). Promoting thriving at work and waning turnover intention: A relational perspective. *Future Business Journal*, 2(2), 127-137. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.08.001>

Adams, J. S., & Freedman, S. (1976). Equity theory revisited: Comments and annotated bibliography. *Advances in experimental social psychology*, 9, 43-90. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60058-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60058-1)

Adyasha, R. (2013). A Motivated Employee: A Qualitative Study on various Motivational Practices used in Organizations. *Aweshkar Research Journal*, 15(1).

Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organizational competencies. *European journal of marketing*, 37(9), 1221–1241. <https://doi.org/10.1108/03090560310486960>

Al-Malki, M., & Juan, W. (2018). Leadership styles and job performance: A literature review. *Journal of International Business Research and Marketing*, 3(3), 40-49. DOI: 10.18775/jibrm.1849-8558.2015.33.3004

Alghamdi, A. (2016). The Impact of the Service Quality as a Mediating Variable on the Relationship between Internal Marketing Policies and Internal Customer Satisfaction: An Empirical Study at Taif University. *Journal of Marketing Management*, 4(1), 2333–6099. <https://doi.org/10.15640/jmm.v4n1a11>

Ankli, R.E. & Palliam, R. (2012), "Enabling a motivated workforce: exploring the sources of motivation". *Development and Learning in Organizations*, 26(2), 7-10. <https://doi.org/10.1108/14777281211201169>

Araújo, L., Motta, K., Souza, I., Costa, A., (2019) Perfil de liderança : estilo transformacional, transacional e laissez-faire. *Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações. Edições Universitárias Lusófonas*. ISSN: 2183-5845

Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381–393. <https://doi.org/10.1037/ocp0000062>

Back, K.-J., Lee, C.-K., & Abbott, J. (2011). Internal relationship marketing: Korean casino employees' job satisfaction and organizational commitment. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 111-124. <https://doi.org/10.1177/193896551037074>

Bass, B., & Avolio, B. (1994). Melhorar a eficácia organizacional. Melhorando a eficácia organizacional por meio da liderança transformacional. Sage Publication

Bergamini, C. W. (1990). Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. *Revista de administração de empresas*, 30, 23-34. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901990000200003>

Bohnenberger, M. C., Schmidt, S., Damacena, C., e Batle-Lorente, F. J. (2019). Internal marketing: a model for implementation and development. *Dimensión Empresarial*, 17(1), 7-22 doi:10.15665/dem.v17i1.1657

Bustamam, F. L., Teng, S. S., & Abdullah, F. Z. (2014). Reward Management and Job Satisfaction among Frontline Employees in Hotel Industry in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 144, 392-402. doi:10.1016/j.sbspro.2014.07.308

Cervi, C., e Froemming, L. M. S. (2017). Afinal, o que é endomarketing? Estudo das estratégias de endomarketing de uma Universidade Comunitária do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração IMED*, 7(1), 114-136. ISSN-e 2237-7956

Chiavenato, I. (1998). Os novos paradigmas. Editora Manole Ltda. ISBN: 8520433065, 9788520433065

Coetzer, M., Bussin, M., & Geldenhuys, M. (2017). The Functions of a Servant Leader. *Administrative Sciences*, 7(1).
<http://dx.doi.org/10.3390/admsci7010005>

Creswell, J. W. (2018). Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches, vol. 5. SAGE Publications, Inc. ISBN: 9781506386768

Dabirian, A., Paschen, J., & Kietzmann, J. (2019). Employer branding: Understanding employer attractiveness of IT companies. *IT professional*, 21(1), 82-89. DOI: 10.1109/MITP.2018.2876980

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Dierendonck, D. V., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>

Ewen, R. B., Smith, P. C., & Hulin, C. L. (1966). An empirical test of the Herzberg two-factor theory. *Journal of Applied Psychology*, 50(6), 544–550.
<https://doi.org/10.1037/h0024042>

Ferreira, A. I., & Martinez, L. F. (2008). Manual de diagnóstico e mudança organizacional. Lisboa: Editora RH, 105-117.

Fiedler, F. R. E. D. (2015). Contingency theory of leadership. *Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership*, 232, 1-2015.

Frye, W. D., Kang, S., Huh, C., & Lee, M. J. (2020). What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry?: An internal marketing approach. *International Journal of Hospitality Management*, 85. doi:10.1016/j.ijhm.2019.102352

Geier, M. T. (2016). Leadership in extreme contexts: Transformational Leadership, performance beyond expectations? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 23(3), 234–247.
<https://doi.org/10.1177/1548051815627359>

Gil, A. C. (2001). Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas. ISBN: 10 8522429529

Gopal, R., & Chowdhury, R. G. (2014). Leadership styles and employee motivation: An empirical investigation in a leading oil company in India. *International journal of research in business management*, 2(5), 1-10.

Gounaris, S. (2008). Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence. *International Journal of Service Industry Management*. ISSN: 0956-4233

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.

Great Place to Work. The Global Authority on Workplace Culture. 2020. <https://www.greatplacetowork.com/>

Gutierrez-Wirching, S., Mayfield, J., Mayfield, M., & Wang, W. (2015). Motivating language as a mediator between servant leadership and employee outcomes. *Management Research Review*, 13, 104–115. ISSN: 2040-8269

Harwiki, W. (2016). The impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219(1), 283–290. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.032>

Heracleous, L., & Klaering, L. A. (2014). Charismatic leadership and rhetorical competence: An analysis of Steve Jobs's rhetoric. *Group & Organization Management*, 39(2), 131-161. <https://doi.org/10.1177/1059601114525436>

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. Editora Pedagógica e Universitária.

Hersey, P., Blanchard, K. & Johnson, D.E.(2001). Management of organizational behavior, 8th ed., *Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ*

House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of management*, 23(3), 409-473. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(97\)90037-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90037-4)

Hoy, W. K., Miskel, C. G., & Tarter, C. J. (2015). *Administração Educacional: teoria, pesquisa e prática*. Penso Editora.

Huang, Y. T. (2020). Internal marketing and internal customer: A review, reconceptualization, and extension. *Journal of Relationship Marketing*, 19(3), 165-181. doi.org/10.1080/15332667.2019.1664873

Kadic-Maglajlic, S., Boso, N., & Micevski, M. (2018). How internal marketing drive customer satisfaction in matured and maturing European markets? *Journal of Business Research*, 86, 291-299. doi:10.1016/j.jbusres.2017.09.024

Kalat, J. W. (2011). *Introduction to Psychology*, (International edition). Wadsworth Cengage Learning.

Kalsoom, Z., Khan, M., & Zubair, S.S. (2018). Impact of Transactional Leadership and Transformational Leadership on Employee Performance: A Case of FMCG Industry of Pakistan. *Industrial Engineering Letters*, 8, 23-30.

Kaurav, R. P. S., Chowdhary, N., Prakash, M., & Briggs, A. D. (2016). Internal marketing: review for next generation businesses. *Journal of Service Research*, 16(11), 81-95.

Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational behavior and human performance*, 22(3), 375-403.

Kim, J., Song, H. J., & Lee, C.-K. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 25-32. doi:10.1016/j.ijhm.2016.02.007

Kopelman, R. E., Prottas, D. J., & Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor's theory X and Y: Toward a construct-valid measure. *Journal of Managerial Issues*, 20(2), 255-271.

Kunsch, M. M. K. (2020). Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica. *A Visão de 23 Renomados Autores em 5 Países*, 87.

Kuvaas, B., Buch, R., Gagne, M., Dysvik, A., & Forest, J. (2016). Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. *Motivation and Emotion*, 40(5), 667-680. <https://doi.org/10.1007/s11031-016-9574-6>

Legault, L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation. *Encyclopedia of personality and individual differences*, 2416-2419. https://doi.org/10.1007/978-3-319-24612-3_1139

Lewin, K., & Lippit, R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates", *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299, DOI: 10.1080/00224545.1939.9713366

Linden, R. C., Wayne, S.J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>

Locke, E. A. (1970). Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis. *Organizational behavior and human performance*, 5(5), 484-500. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(70\)90036-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(70)90036-X)

Lord, R. G., Foti, R. J., & De Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational behavior and human performance*, 34(3), 343-378.

Lord, R., Day, D., Zaccaro, S., Avolio, B., & Eagly, A. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434-451. <https://doi.org/10.1037/apl0000089>

Loureiro, S. M. C., & Costa L. R. (2019). "The Importance of Employeess Engagement" *Journal of Promotion Management* 25 (3), 328-36. <https://doi.org/10.1080/10496491.2019.1557811>.

Lyonette, C. (2015). Trabalho a tempo parcial, conciliação entre vida profissional e pessoal e igualdade de género. *Journal of Social Welfare and Family Law*, 37 (3), 321-333 (doi.org/10.1080/09649069.2015.1081225)

Mações, M. (2017) *Liderança, Motivação e Comunicação*. Lisboa: Actual. ISBN: 9789896942250

Marques, A., Ribeiro, N. M. P., & da Silva, A. P. M. (2020). A importância do marketing interno no comprometimento e desempenho dos colaboradores: O papel mediador da felicidade. In XXX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica: cooperação transfronteiriça. Desenvolvimento e coesão territorial. Livro de resumos (p. 158). *Instituto Politécnico de Bragança*. ISBN 978-972-745-273-6

Martins, P. S. (2006). A rotatividade dos trabalhadores em Portugal. *Recursos Humanos Magazine*, 45, 30-36.

Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 180-197. <https://doi.org/10.1080/13594320701743558>

Melo, M. M. D. C. S. D. D. (2012). *A comunicação interna como factor de motivação dos colaboradores* (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Economia e Gestão).

Michaelson, M. (1992). Crush injury and crush syndrome. *World journal of surgery*, 16(5), 899-903. <https://doi.org/10.1007/BF02066989>

Moreira Mero, N., Hidalgo Fernández, A., Llor Alcívar, M. I., & González Santa Cruz, F. (2020). Influence of internal marketing dimensions on organizational commitment: an empirical application in ecuadorian cooperativism. *SAGE Open*, 10(3), 2158244020945712.

Moro, S., Ramos, R. F., & Rita, P. (2020). What drives job satisfaction in IT companies?. *International Journal of Productivity and Performance Management*. ISSN: 1741-0401

Munish, R. A., & Agarwal, R. (2017). Employee engagement & retention: A review of literature. *International Journal of BRIC Business Research*, 6(1), 1-19.

NawoseIng'ollan, D., & Roussel, J. (2017). Influence of leadership styles on employees' performance: A study of Turkana County, Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 8(7), 82-98.

Neto, S. & Calvosa, Marcello. (2006). As Competências de Liderança: Atributos e Práticas do Líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa. P-Ch.: Liderança Empresarial; Gerenciamento; Líder Empresarial.. 4. 68-94. DOI:10.15600/1679-5350/rau.v4n1p68-94

Northouse, P. G., (2012) Leadership: Theory and Practice. Editora SAGE Publications. ISBN: 9781452203409

Nwokocha, I., & Iheriohanma, E. (2012). Emerging trends in employee retention strategies in a globalizing economy: Nigeria in focus. *Asian Social Science*, 8(10), 198-207. doi:10.5539/ass.v8n10p198

Observador (2020). Motivar os colaboradores é a chave para o sucesso?. Retrieved January 15, 2022, <https://observador.pt/especiais/motivar-os-colaboradores-e-a-chave-para-o-sucesso/>

Observador (2018). A produtividade e a motivação nas empresas. Retrieved January 15, 2022, <https://observador.pt/opiniao/a-produtividade-e-a-motivacao-nas-empresas/>

Observador (2017). Estabilidade no emprego: mito ou realidade? Retrieved May 20, 2022, <https://observador.pt/2017/05/31/estabilidade-no-emprego-mito-ou-realidade/>

Othman, F. S., Saad, M. S. M., Robani, A., & Abdullah, A. N. (2014). A conceptual framework of the impact of leadership styles on heterogeneous

R&D team performance. *International Symposium on Research in Innovation and Sustainability*, 26(5), 1759-1762. ISSN 1013-5316

Paais, M., & Pattiruhu, J. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>

Paro, D. S., Speretta, J. A., & Dellalibera-Joviliano, R. (2015). A influência da liderança na motivação. *Revista Fafibe Online, Bebedouro SP*, 8(1), 441-450.

Pavlidou, C. T., & Efstathiades, A. (2021). The effects of internal marketing strategies on the organizational culture of secondary public schools. *Evaluation and Program Planning*, 84(1), 1-12. Doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2020.101894

Portela, A.S. (2022). Quer reter e atrair talento? Aposte em diversas componentes do salário. <https://eco.sapo.pt/opiniao/quer-reter-e-atrair-talento-aposte-em-diversas-componentes-do-salario/>

Rabiul, M. K., Yean, T. F., (2021). Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102712. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102712>

Rad, A., & Yarmohammadian, M. (2006). A study of relationship between manager's leadership style and employees job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19(2), 6– 28. ISSN: 1366-0756

Rafferty, A., Griffin, M., (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions, 15(3), 329-354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>

Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of services marketing*. ISSN: 0887-6045

Randstad (2019). Employer Brand Research, Global Report 2019. <https://workforceinsights.randstad.com/global-employer-brand-research-2019>

Reis, T. A., Brugnerotto, T. D. R., Sevilha, I. C., Graziano Cremonezi, G. O., & Oswaldo, Y. C. (2018). Endomarketing, leadership and communication: Reflections in the organization. *Revista Brasileira de Marketing*, 17(1), 128-138. doi.org/10.5585/remark.v17i1.3773

Robbins, S., Judge, T. A. (2017). Comportamento organizacional. 13a Edição. Essex: Pearson Educação Limitada. ISBN 978-85-7605-002-5

Rocha, J. A. O., (2010). Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública. Lisboa: Escolar Editora. 3ª Edição.

Rolo, O. B. (2008) Curso de Gestão das Organizações Edições técnicas e Literárias, Lda. Edix - Edições Técnicas e Literárias. ISBN: 9789899567313

Salehzadeh, R., Jamkhaneh, H. B., & Doosti, S. (2019). The effects of internal marketing mix on performance in a healthcare context. *International Journal of Business Innovation and Research*, 18(2), 167-186. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2019.097251>

Santos, A. N. S., Furtado, A. A., Menezes Ramos, A. C. S., & Costa Benício, E. E. (2022). Análise da Motivação Intrínseca de Estudantes de Nutrição Em Uma Faculdade Com Metodologia Ativa No Brasil. *PhD Scientific Review*, 2(01), 5-26.

Santos, J. V. L., Lansangan, R. M. B., Marcos, E. V., Florencondia, N. B., & Cabrera, F. S. (2022). Effective Leadership Style of Engineering Managers in the Government Construction Agency: National Irrigation Administration–UPRIIS Division V

Sarker, M., & Ashrafi, D. (2018). The relationship between internal marketing and employee job satisfaction: A study from retail shops in Bangladesh. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(3), 149–159. <https://doi.org/10.24052/JBRMR/V12IS03/ART13>

Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395-417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005>

Silva, N. G. (2019). Estatística descritiva.

Silva, V. P., & Reis, F. (2014). capital Humano–Temas para uma boa gestão das organizações. *Lisboa, Edições Sílabo*.

Smith, P. B., Misumi, J., Tayeb, M., Peterson, M., & Bond, M. (1989). On the generality of leadership style measures across cultures. *Journal of occupational psychology*, 62(2), 97-109. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1989.tb00481.x>

Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & organization development journal*. ISSN: 0143-7739

Tamayo, A., & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, 33-54. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000400003>

Visvanathan, P., Muthuveloo, R., & Ping, T. A. (2018). The impact of leadership styles and organizational culture on job satisfaction of employees in Malaysian manufacturing industry. *Global Business & Management Research*, 10(1), 247-265.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. 1964. NY: John Wiley & sons, 45.

Weber, M., (1997) *The theory of social and economic organization*, Oxford University. Imprint The Free Press, ISBN: 9780684836409

Wen, T. B., Ho, T. C. F., Kelana, B. W. Y., Othman, R., & Syed, O. R. (2019). Leadership Styles in Influencing Employees' Job Performances. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9), 55–65. DOI: 10.6007/IJARBS/v9-i9/6269

Williams, W.A., Brandon, R.-S., Hayek, M., Haden, S.P. and Atinc, G. (2017), "Servant leadership and followership creativity: The influence of workplace spirituality and political skill". *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 178-193. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2015-0019>

Wine, B., Osborne, M. R., & Newcomb, E. T. (2020). On turnover in human services. *Behavior Analysis in Practice*, 13(2), 492-501. <https://doi.org/10.1007/s40617-019-00399-6>

Yukl, G. (2006). *Liderança nas Organizações* (6ª ed.) New Jersey. Pearson Prentice Hall

ANEXOS

Anexo 1 - Entrevista com Bruno Amaro InnerJoin

Inês: A primeira questão é, que idade tem o Bruno e reside onde?

Bruno: Então, eu tenho 39 anos e sou de Penafiel.

Inês: Muito obrigada. Conte um pouco o que é a InnerJoin para si.

Bruno: Isto é um pouco complicado. Isto já era uma empresa que já existia do meu amigo Bruno. Entretanto eu estava numa área completamente diferente, eu fui jogador profissional de futebol. Pronto, e em determinada altura da minha vida, depois de muitas conversas, porque o Bruno é meu amigo desde a infância, surgiu a oportunidade de me juntar. Ele desafiou-me e eu também estava agradado porque queria investir numa coisa também minha. Fiquei agradado com o projeto e juntei-me, então daí nasceu a InnerJoin que é o que é hoje em dia a InnerJoin. Por isso, para mim, é um projeto de vida, tal como para o meu sócio. Nós costumamos dizer que é a “Família InnerJoin” porque no dia a dia nós passamos muito tempo aqui com os clientes internos, por isso é a Família InnerJoin e tratamos de forma sustentada e tentamos levar a empresa para a frente e crescer. Nos últimos anos tem corrido muito bem. Estamos a tornar-nos cada vez mais fortes, maiores mas sempre de forma sustentada para andarmos sempre com os pés no chão e nunca darmos passos em falso.

Inês: Ótimo. E quais são os principais objetivos da InnerJoin enquanto empresa?

Bruno: Então, eu acho que já somos uma referência na área. Os nossos objetivos passam por continuar a ser uma referência na área, ajudando cada vez mais os nossos clientes a tornarem-se cada vez melhores, porque uma das principais funções e a nossa principal área é o PHC e nós implementamos e desenvolvemos software no PHC e também desenvolvemos um software próprio. Passa por ajudar os nossos clientes a otimizar os seus recursos e a tornarem cada vez melhor as suas empresas. E o crescimento deles e a otimização deles faz com que nós sejamos cada vez maiores, melhores e referenciados e que cheguem novos negócios, pronto.

O nosso objetivo passa por aí, sempre de forma sustentada como disse à pouco, mas sermos cada vez maiores, termos cada vez mais clientes, ajudarmos cada vez mais e melhor as empresas, porque isso faz com que nós sejamos uma empresa de referência, tenhamos o certificado de qualidade, que é importante para nós, e internamente sejamos cada vez melhores e darmos também melhores condições aos nossos clientes internos e também para nós como é óbvio.

Inês: Muito obrigada, Bruno. A pergunta seguinte é - quantos departamentos existem?

Bruno: Nós trabalhamos de forma alargada. Nós temos várias áreas, mas temos uma dinâmica de área "open space" onde toda a gente se ajuda mutuamente, mas assim a grosso modo, temos a área do PHC, ou seja os nossos programadores de PHC de implementação e de suporte às empresas, temos a área de desenvolvimento de software, a área Web e temos a área de design, também, design web, um pouco de marketing e temos o suporte Hardware. Em cada área temos o líder dessa área, que vai organizando o trabalho, mas normalmente sou eu quem faz o planeamento, e isso. O Bruno está mais com a liderança da empresa, depois temos a Lídia que é a esposa do Bruno que está no departamento financeiro, que também delega muito aquilo que é o trabalho de suporte para esta e para aquela área, mas a grosso modo somos nós que lideramos. Contudo, na área do PHC, o líder é o Marcelino Teixeira, depois na área Web o líder é Jorge Cunha, na área dos sistemas e hardware é o André Reis e são apenas essas três áreas. O design e o marketing estão ligados à área Web.

Inês: O que considera ser um bom líder?

Bruno: Para mim um bom líder tem de ser aquele que leva os seus seguidores a acreditarem nas suas ideias. Eu acho que uma pessoa que faz com que as pessoas que estão sob a sua liderança, acreditar naquilo que é o rumo, e não impor aquilo que é o rumo. Levá-los a perceber que aquele caminho é o melhor, acho que essas pessoas vão ser lideradas com entusiasmo e a tirar prazer daquilo que estão a fazer e não porque têm de o fazer. Eu acho que isso é uma das características principais de um líder, que é levar as pessoas a

fazer as tarefas ou a seguir o seu rumo, fazendo com que essas tarefas e esse rumo sejam o seu também, e não seja só porque o líder está a mandar. É fazê-los acreditar, fazê-los crer e integrá-los no processo para também ser deles, e ter a sua quota-parte e isso vai fazer com que as pessoas, na minha opinião, sigam o líder de forma mais eficaz, a tirar prazer do que estão a fazer, e o processo torna-se todo, na minha opinião, muito melhor,

Inês: E quando diz que “leva as pessoas a fazer certas coisas”, se “bom líder” aceita sugestões?

Bruno: Sim! Na minha opinião, e na nossa liderança, tentamos ter isso, que é a parte do diálogo e de dispor quais são as opções. Expondo qual é a meta, sabendo qual é o rumo que temos de traçar, mas aberto a algumas sugestões das pessoas que vão participar porque no debate de ideias acho que muitas vezes se consegue moldar o nosso rumo melhor do que ter um trajeto definido por apenas uma pessoa. Desta forma, com o debate de ideias, toda a gente a participar no processo, acho que se chega melhor ao rumo traçado e ao melhor caminho a seguir. Por isso, sempre abertos a novas ideias, àquilo que possa definir o que é melhor para o processo.

Inês: Considera que o bem-estar dos seus clientes internos é o primeiro passo para o sucesso da empresa?

Bruno: Sem dúvida. É uma preocupação muito grande nossa. Nós frequentemente temos reuniões entre nós, administração, sempre com a preocupação de melhorar isto ou aquilo, de perceber como está este funcionário ou aquele funcionário. Se está tudo bem, se não está. Pareceu-me algo diferente hoje, vamos tentar perceber se está tudo bem com a família, se não está ou o que é que se passa. Porque o bem estar deles é o bem estar da empresa. É o bem estar da Família. E só uma pessoa entusiasmada, livre de problemas, bem disposta, é que faz o trabalho e as suas tarefas com dedicação total, com prazer no que está a fazer. É meio caminho andado para o sucesso. Por isso, sim, é uma preocupação muito grande da nossa parte saber o bem estar de toda a gente aqui dentro.

Inês: Considera que liderar é um dom que nasce conosco ou aparece ao longo da vida?

Bruno: Acho que há certas características na personalidade de cada um que podem levar a um tipo de liderança ou outra. Toda a gente em determinadas circunstâncias, e dependendo das coisas que vão acontecendo na sua vida, podem aqui ou ali ter de liderar. Se o vão fazer da melhor forma ou não, é um bocadinho subjetivo. Há muitas formas de liderar, há muitas formações de liderança, muitos cursos, muitas possibilidades... mas eu acho que depois tudo vais esbarrar naquilo que é a pessoa na sua essência. Porque por mais que eu queira implementar uma liderança X ou uma liderança Y, em alguma altura da minha liderança, dependendo das circunstâncias, elas vão esbarrar naquilo que eu sou como pessoa. Então, eu acho que tem muito haver com aquilo que nós somos enquanto pessoa. Depois a vida pode-nos levar para posições dentro de empresas ou de grupos ou que nos levem a ter de liderar e nós vamos ter de o fazer naquilo que é a nossa essência como pessoa. Depois toda a gente vai ter a oportunidade de mostrar se tem o dom ou não. Por isso, pode ser considerado um dom, as pessoas que para a generalidade, lideraram de uma boa maneira, mas penso que acaba por ser um pouco subjetivo na análise daquilo que pode ser uma excelente liderança. Claro que depois há os tópicos que definem aquilo que é uma boa liderança, mas depois, é aquilo que eu já disse anteriormente, eu acho que a dada altura vai ser esbarrar naquilo que nós somos como pessoa. Mas sim, em determinada altura da nossa vida, se nós temos um patamar, neste caso, dentro de uma empresa, em que vamos ter de liderar e o fazemos da melhor forma e da melhor maneira possível e conseguimos levar as nossas ideias para a frente e conseguimos fazer com que a empresa consiga melhorar a sua dinâmica, os seus recursos, consiga crescer e fazer as coisas bem, podemos dizer que sim, que é um dom.

Inês: mas é um dom que nascemos com, ou é um dom que adquirimos com a vida?

Bruno: Pois. A pergunta inicial era essa, não era? E eu comecei aqui a divagar. Acho que é mais uma coisa que se vai adquirindo ao longo da nossa experiência de vida. Eu vou voltar ao mesmo, eu acho que as pessoas são todas diferentes, não é? Há determinadas personalidades que nos podem levar a ... Eu vou dar um exemplo prático. Eu enquanto jogador de futebol, em todos os clubes que eu passei, fui capitão de equipa. Eu acho que isto tem muito mais haver com aquilo que é a minha personalidade e não o facto de eu ter nascido... ou seja, eu nasci com a minha personalidade, pronto ok. Depois a vida moldou-me a ter esta personalidade e se calhar, a personalidade que eu tenho adequava-se mais à posição de líder, neste exemplo que eu estou a dar, numa equipa. Pronto, a minha personalidade adaptou-se a isso. Mas agora, o nascer com esse dom, acho que é um bocadinho prematuro. Mas sim, há aquelas personalidades depois que nós olhamos e vemos: "é uma personalidade muito vincada". Mesmo na escola, aquele miúdo que já têm ali um grupo e que se percebe que aquele miúdo é o que lidera, entre aspas, o grupo. Podemos dizer que dentro dessa personalidade já há ali um dom de liderança. Acho que pode ser das duas maneiras, uma experiência de vida e um dom que nasce connosco.

Inês: Como é que o Bruno se descreve como líder da InnerJoin?

Bruno: Tento ser o melhor possível. Oferecer aos nossos clientes internos as melhores condições possíveis para depois eles estarem aqui, entusiasmados, a perceber qual é o caminho e a querer fazer esse caminho, não porque eu estou a indicar. É eles estarem dentro do processo, perceberem qual é o processo, perceberem qual é o caminho e terem prazer naquilo que estão a fazer e no caminho que estamos a traçar e terem entusiasmo no caminho que estão a fazer connosco. É por aí que nos guiamos todos os dias e acho que é assim que faz sentido. Eles querem estar connosco e virem connosco porque querem e não porque decreto.

Inês: Pode-se dizer que a InnerJoin aplica as seis dimensões do marketing (comunicação interna, compensação, formação, benefícios sociais, pesquisa interna e liderança) para motivar os clientes internos?

Bruno: é assim, eu acho que sim. Acho que nos enquadrámos enquanto empresa, penso que praticamos. A nível de formação, nós preocupamo-nos imenso com as qualidades dos nossos clientes internos e naquilo que são as suas competências para termos o melhor serviço possível a oferecer aos nossos clientes, e sempre que necessário, sempre que vemos que há uma oportunidade boa de formar nesta ou naquela área, estamos sempre abertos e com alguma regularidade temos sessões de formação.

Inês: E a nível de comunicação interna da InnerJoin?

Bruno: A nível de comunicação interna, isso é um nível muito importante, acho que na liderança a comunicação é importantíssima, porque muitas vezes nós temos esta ou aquela ideia de liderança, de liderar o processo desta e daquela forma, mas depois a comunicação não se adequa a essa liderança. Por isso acho que a comunicação é extremamente importante. Nós aqui, diariamente, estamos em pé de igualdade porque não há aqui aquele estatuto de “líder” nem de estar num patamar superior. Eu e o Bruno temos o nosso lugar, aqui dentro, é no meio dos funcionários. Estamos aqui tranquilamente, depois temos aqui outras secções como salas de reuniões. É um open space. Isto diz muito sobre o que é a nossa dinâmica. Comunicação tranquila e aberta. Há muita intensidade na comunicação diária, por exemplos, nas tarefas de helpdesk que vão caindo, ou no desenvolvimento de projeto que já estão planeados, há muita dinâmica. Mas muitas vezes caem coisas que são mais urgentes, que são preciso resolver e dizemos “olha isto, olha aquilo”. Essa é a comunicação diária a ali é um open space, por isso estamos em constante comunicação, de forma tranquila, dinâmica. Por vezes há momentos onde não temos quaisquer restrições, há momentos de maior lazer e se calhar falamos ali de outras coisas, da atualidade, de desporto, rimo-nos um bocadinho. porque isso leva a que o ambiente seja mais descontraído e as pessoas estejam melhor, na nossa opinião. Depois, a parte das tarefas. Nós temos uma plataforma interna onde lançamos tarefas de helpdesk, tarefas de suporte que vão caindo diariamente, onde estão os nossos projetos todos com as tarefas que têm de ser executadas na plataforma, pelo técnico que tem de as executar, com as datas... A nossa plataforma interna de trabalhos, o nosso

work in board é o principal instrumento para passar as tarefas, mas há sempre pelo meio esta comunicação, onde estamos em constante comunicação ali no nosso espaço. A grosso modo é mais ou menos assim o nosso dia-a-dia.

Inês: E em relação à compensação dos seus clientes internos? O salário.

Bruno: Em relação à compensação, é outra coisa que nos preocupamos muito. Como disse há pouco, nas nossas reuniões frequentes de administração é uma preocupação grande, porque há pouco falamos do bem-estar dos clientes internos, mas este tema também é abordado, que é: melhorar as condições de cada um aqui no nosso espaço, no que toca a compensações monetárias. Preocupamo-nos muito com a performance das pessoas aqui dentro porque as coisas têm de ser conquistadas também. Nós costumamos dizer que não temos problema nenhum em pagar salários muito grandes a ninguém, porque é bom sinal, é sinal que a pessoa tem capacidade para isso, mas sim, é uma preocupação nossa as compensações. Até posso dizer à Inês. Nós na próxima semana, como a InnerJoin faz anos, nós não vamos trabalhar e vamos ter uma atividade, vamos fazer uma atividade lúdica com toda a gente, porque são dinâmicas que acho que melhoram aquilo que é o espírito de equipa e o bem-estar das pessoas em estar com a InnerJoin, em gostar de pertencer à InnerJoin, à Família InnerJoin e saber que um bocadinho da empresa também é delas e isso é muito importante para nós.

Inês: E no que toca aos benefícios sociais? Ou seja, à compensação não monetária.

Bruno: Relativamente aos benefícios sociais, bem, esse tipo de compensações também são importantes. Nós já discutimos várias vezes a questão do seguro de saúde para toda a gente, ainda não está implementado aqui, mas poderá ser uma situação futura a discutir e a implementar. Temos uma dinâmica de trabalho, em termos de horários, completamente aberta e damos liberdade a toda a gente porque essa liberdade que damos, traz também responsabilidades do lado deles (clientes internos) e não temos, qualquer tipo de problemas e

constantemente acontece as nossas pessoas dizerem “Olha, preciso desta manhã para resolver isto e aquilo”. Tranquilo. “Olha amanhã não me dá jeito porque tenho um compromisso”. “Tenho uma consulta, demoro uma hora, mas quando voltar fico mais uma hora”. Tranquilo. Não há problema porque? Porque temos as pessoas disponíveis para quando precisarmos fora do horário de trabalho, que acontece muitas vezes. Até por iniciativa deles. Agrada-nos e achamos que é o tipo de liderança certo. Porque, muitas vezes, até por iniciativa própria delas, que estão a acompanhar o processo e o cliente e sabem, fora do horário de trabalho estão a executar tarefas. Porque se calhar tiveram aquela manhã e aquela tarde e estão a fazer isto e aquilo e nós, com tranquilidade, dispensamos. Quando damos estes benefícios e estas facilidades as pessoas também sentem-se na “obrigação”. Não se sentem na obrigação, mas como estão a fazer as coisas com entusiasmo e como percebem que é importante e muitas vezes não pode esperar pelo dia a seguir, até fora do horário de trabalho executam tarefas. Por isso sim, em termos de horários damos muitas facilidades e passamos muita responsabilidade para eles. Não temos aquele horário fixo. O nosso horário, entre aspas, é 09:00-13:00 e 14:00-18:00, mas muitas vezes as pessoas entram às 09:30 mas depois saem às 19:00. Temos essa facilidade. Não é uma coisa rígida e acho que é assim que faz sentido.

Inês: E em relação à pesquisa interna na InnerJoin?

Bruno: No que toca à pesquisa interna, vai de encontro àquilo que falei à pouco das nossas reuniões enquanto administração. Porque estamos sempre atentos e estamos sempre a querer perceber como as pessoas estão em termos familiares, como está a sua vida, se está tudo bem com isto e com aquilo, se há alguma preocupação que possamos ajudar. Mas depois, frequentemente, temos também reuniões com cada um deles. Ultimamente, não temos essas reuniões vincadas. Já o fizemos mas a dinâmica do trabalho muitas vezes não nos permite e não temos grande tempo para isso. Mas nos intervalos, vamos perguntando, porque, como disse há pouco, é uma preocupação nossa perceber se está tudo bem, se não está, se o trabalho deles está a corresponder às expectativas, se se sentem entusiasmados, se a progressão na carreira está a ser de acordo

com o que eles esperavam. Pronto, esse tipo de preocupação é importante para nós estarmos sempre em cima do acontecimento, como se costuma dizer, para perceber aquilo que são as expectativas do cliente interno e poder corresponder enquanto empresa a isso.

Inês: Em relação à liderança. Como é que acha que os líderes da InnerJoin, lideram as equipas deles?

Bruno: Fantástico! Eu não sei quais são as outras realidades. Eu conheço a nossa. Conheço outras realidades, mas muito superficialmente. Na nossa, nós temos sorte em estarmos recheados de muito talento e de pessoas que se enquadram naquilo que são os nossos valores e acho que lideram que uma maneira fantástica, por vezes é preciso esta ou aquela opinião para delinear e para ajudá-los a delinear aquilo que são os processos ou as coisas que se tem de pegar, ou as datas... Mas aquilo que é a dinâmica deles enquanto departamento e aquilo que é passado para outros funcionários, o trabalho e o tipo de comunicação que usam e a maneira com que lidam com as pessoas é muito dentro daquilo que nós fazemos com toda a gente. É do nosso agrado e é boa.

Inês: Se o Bruno tivesse de escolher um fator que mais motiva os seus clientes internos, qual é que seria?

Bruno: A compensação é importante, como é óbvio. Por mais que as pessoas se interessem por, e acho que se interessam, a comunicação é muito importante. A pesquisa interna, saber que a empresa se preocupa, acho que é muito importante e que os motiva. Mas a compensação... aquilo que é melhorar a sua vida pessoal, familiar, em casa, filhos quem tiver, quem não tiver, o preparar da sua vida futura. Acho que acaba por ser sempre aquilo que pode motivar mais. Mas sempre aliado a outras.

Inês: Então um TOP3 de fatores motivacionais dos clientes internos da InnerJoin.

Bruno: Em primeiro lugar, compensação, depois comunicação e pesquisa interna.

Inês: Qual é o conselho que daria a futuros líderes?

Bruno: Muita preocupação na comunicação. Muita preocupação na forma de comunicar, no que dizemos, na maneira como dizemos, porque muitas vezes não é o que dizemos é a maneira como se diz. Acho que a comunicação no dia a dia é importantíssima.

Inês: Ótimo. É tudo por agora, muito obrigada pela sua disponibilidade.

Bruno: Obrigada eu. Adeus.

Inês: Adeus.

Anexo 2 - Inquérito aos Clientes Internos da InnerJoin

1. Há quanto tempo trabalha na InnerJoin?
 - a. Menos de 1 ano
 - b. Entre 1 a 5 anos
 - c. Mais de 5 anos
2. Qual é o setor em que trabalha?
 - a. PHC
 - b. Web
 - c. Sistemas e Hardware
3. Os Benefícios Sociais são um fator motivacional importante? (Resposta entre 1 a 5, sendo que 1 significa “Nada Importante” e o 5 “Muito Importante”)
4. A Formação é um fator motivacional importante? (Resposta entre 1 a 5, sendo que 1 significa “Nada Importante” e o 5 “Muito Importante”)
5. A Comunicação é um fator motivacional importante? (Resposta entre 1 a 5, sendo que 1 significa “Nada Importante” e o 5 “Muito Importante”)
6. A Compensação é um fator motivacional importante? (Resposta entre 1 a 5, sendo que 1 significa “Nada Importante” e o 5 “Muito Importante”)
7. A Liderança é um fator motivacional importante? (Resposta entre 1 a 5, sendo que 1 significa “Nada Importante” e o 5 “Muito Importante”)
8. A Pesquisa Interna é um fator motivacional importante? (Resposta entre 1 a 5, sendo que 1 significa “Nada Importante” e o 5 “Muito Importante”)
9. Alghamdi (2016), Kaurav et al. (2016) e Sarker e Ashrafi (2018) realizaram estudos onde identificam vários fatores que pertencem à estrutura central do marketing interno. Identificas estes fatores na InnerJoin?
 - a. Coordenação e Integração interfuncional
 - b. Motivação e Desenvolvimento dos Stakeholders
 - c. Comunicação Interna Organizada
 - d. Formação

- e. Remuneração
 - f. Entreatajuda de Colegas e Líderes
 - g. Condições de Trabalho
 - h. Segurança
 - i. Promoções
 - j. Justiça
 - k. Reconhecimento
 - l. Feedback
 - m. Flexibilidade
 - n. Autonomia
 - o. Profissionalismo
 - p. Clima Organizacional Agradável
10. Consideras o teu líder atual uma pessoa altruísta? (Responde de 1 a 5, sendo que 1 significa "Discordo Totalmente" e 5 "Concordo Totalmente").
11. Consideras que o teu líder tem uma linguagem diretiva? (Responde de 1 a 5, sendo que 1 significa "Discordo Totalmente" e 5 "Concordo Totalmente").
12. Consideras que o teu líder comunica de forma empática e com transparência? (Responde de 1 a 5, sendo que 1 significa "Discordo Totalmente" e 5 "Concordo Totalmente").
13. Consideras que o teu líder dá importância ao desenvolvimento das capacidades da sua equipa? (Responde de 1 a 5, sendo que 1 significa "Discordo Totalmente" e 5 "Concordo Totalmente").
14. Consideras que o teu líder se compromete com a evolução da sua equipa? (Responde de 1 a 5, sendo que 1 significa "Discordo Totalmente" e 5 "Concordo Totalmente").
15. Consideras o teu líder um mentor para ti? (Responde de 1 a 5, sendo que 1 significa "Discordo Totalmente" e 5 "Concordo Totalmente").
16. Consideras que o teu líder te motiva a desenvolver capacidades importantes tanto a nível pessoal como a nível organizacional? (Responde de 1 a 5, sendo que 1 significa "Discordo Totalmente" e 5 "Concordo Totalmente").

17. Consideras que o teu líder implementa um ambiente de confiança na organização? (Responde de 1 a 5, sendo que 1 significa “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”).
18. Consideras que o teu líder valoriza os valores pessoais da equipa? (Responde de 1 a 5, sendo que 1 significa “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”).
19. Consideras que o teu líder tem uma influência carismática? (Responde de 1 a 5, sendo que 1 significa “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”).
20. Consideras que o teu líder tem uma motivação inspiradora? (Responde de 1 a 5, sendo que 1 significa “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”).
21. Consideras que o teu líder tem uma estimulação intelectual? (Responde de 1 a 5, sendo que 1 significa “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”).
22. Consideras que o teu líder tem uma liderança direcionada para as pessoas? Valorizar as pessoas, escutar, guiar, educar e capacitar as pessoas? (Responde de 1 a 5, sendo que 1 significa “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”).
23. Consideras que o principal foco do teu líder é servir as pessoas da equipa? (Responde de 1 a 5, sendo que 1 significa “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”).
24. Consideras que o teu líder tem atenção em fazer com que a equipa se envolva e contribua para as metas organizacionais? (Responde de 1 a 5, sendo que 1 significa “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”).
25. Consideras que o teu líder se foca nas necessidades da equipa? (Responde de 1 a 5, sendo que 1 significa “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”).
26. Consideras que o teu líder procura desenvolver as expetativas da equipa para uma visão organizacional? (Responde de 1 a 5, sendo que 1 significa “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”).
27. O teu líder ideal é uma pessoa altruísta? (Responde de 1 a 5, sendo que 1 significa “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”).

28. O teu líder ideal tem uma linguagem diretiva? (Responde de 1 a 5, sendo que 1 significa "Discordo Totalmente" e 5 "Concordo Totalmente").
29. O teu líder ideal comunica de forma empática e com transparência? (Responde de 1 a 5, sendo que 1 significa "Discordo Totalmente" e 5 "Concordo Totalmente").
30. O teu líder ideal dá importância ao desenvolvimento das capacidades da sua equipa? (Responde de 1 a 5, sendo que 1 significa "Discordo Totalmente" e 5 "Concordo Totalmente").
31. O teu líder ideal compromete-se com a evolução da sua equipa? (Responde de 1 a 5, sendo que 1 significa "Discordo Totalmente" e 5 "Concordo Totalmente").
32. O teu líder ideal é um mentor para ti? (Responde de 1 a 5, sendo que 1 significa "Discordo Totalmente" e 5 "Concordo Totalmente").
33. O teu líder ideal motiva-te a desenvolver capacidades importantes tanto a nível pessoal como a nível organizacional? (Responde de 1 a 5, sendo que 1 significa "Discordo Totalmente" e 5 "Concordo Totalmente").
34. O teu líder ideal implementa um ambiente de confiança na organização? (Responde de 1 a 5, sendo que 1 significa "Discordo Totalmente" e 5 "Concordo Totalmente").
35. O teu líder ideal valoriza os valores pessoais da equipa? (Responde de 1 a 5, sendo que 1 significa "Discordo Totalmente" e 5 "Concordo Totalmente").
36. O teu líder ideal tem uma influência carismática? (Responde de 1 a 5, sendo que 1 significa "Discordo Totalmente" e 5 "Concordo Totalmente").
37. O teu líder ideal tem uma motivação inspiradora? (Responde de 1 a 5, sendo que 1 significa "Discordo Totalmente" e 5 "Concordo Totalmente").
38. O teu líder ideal tem uma estimulação intelectual? (Responde de 1 a 5, sendo que 1 significa "Discordo Totalmente" e 5 "Concordo Totalmente").

39. O teu líder ideal tem uma liderança direcionada para as pessoas? Valorizar as pessoas, escutar, guiar, educar e capacitar as pessoas? (Responde de 1 a 5, sendo que 1 significa "Discordo Totalmente" e 5 "Concordo Totalmente").
40. O teu líder ideal tem como foco servir as pessoas da sua equipa? (Responde de 1 a 5, sendo que 1 significa "Discordo Totalmente" e 5 "Concordo Totalmente").
41. O teu líder ideal tem atenção em fazer com que a equipa se envolva e contribua para as metas organizacionais? (Responde de 1 a 5, sendo que 1 significa "Discordo Totalmente" e 5 "Concordo Totalmente").
42. O teu líder ideal foca-se nas necessidades da equipa? (Responde de 1 a 5, sendo que 1 significa "Discordo Totalmente" e 5 "Concordo Totalmente").
43. O teu líder ideal procura desenvolver as expectativas da equipa para uma visão organizacional? (Responde de 1 a 5, sendo que 1 significa "Discordo Totalmente" e 5 "Concordo Totalmente").
44. Sentes motivado?
45. Enumera qual é a dimensão do marketing interno que mais afeta a tua motivação. (Sendo que o 1 significa "o que menos afeta" e o 6 "o que mais afeta").
- a. Benefícios Sociais
 - b. Formação
 - c. Comunicação
 - d. Compensação
 - e. Liderança
 - f. Pesquisa Interna
46. Dentro das dimensões do Marketing, encontramos vários fatores que afetam a motivação. Diz-nos se estes fatores afetam a tua motivação
- a. Oportunidades no estrangeiro
 - b. Benefícios atrativos
 - c. Flexibilidade de horário
 - d. Oportunidade de progressão na carreira
 - e. Boas condições de trabalho

- f. Equilíbrio da vida pessoal e profissional
- g. Líderes atentos às necessidades
- h. Autonomia no Trabalho
- i. Feedback por parte dos líderes
- j. Envolvimento na tomada de decisões
- k. Encorajamento a iniciativas

47. Dentro dos fatores motivacionais, quais são implementados na InnerJoin?

- a. Oportunidades no estrangeiro
- b. Benefícios atrativos
- c. Flexibilidade de horário
- d. Oportunidade de progressão na carreira
- e. Boas condições de trabalho
- f. Equilíbrio da vida pessoal e profissional
- g. Líderes atentos às necessidades
- h. Autonomia no Trabalho
- i. Feedback por parte dos líderes
- j. Envolvimento na tomada de decisões
- k. Encorajamento a iniciativas

48. Idade

- a. 18-24
- b. 25-40
- c. 41-56
- d. 57-75

49. Sexo

- a. Masculino
- b. Feminino

50. Habilitações Literárias

- a. Ensino Básico
- b. Ensino Secundário
- c. Licenciatura
- d. Mestrado/ Doutoramento