

O MARKETING INTERNO E O PAPEL DAS LIDERANÇAS INTERMÉDIAS NA REDE DE RETALHO DA BANCA PORTUGUESA

Filipe Xavier Coelho Ribeiro Pinto

Dissertação de Mestrado em Gestão

Orientação: Prof.^a Doutora Cláudia Carvalho

março, 2013



UNIVERSIDADE PORTUGALENSE

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos aqueles que me ajudaram e apoiaram na realização desta dissertação, destacando:

A Prof. Doutora Cláudia Carvalho, minha orientadora, por todo o apoio.

Todos os colegas que responderam ao questionário e a equipa que coordeno pelo apoio e disponibilidade que demonstraram nestes meses.

O Dr. António Augusto Lopes, que mudou a minha maneira de estar na vida.

Os meus amigos de infância, pela camaradagem e pelos laços de amizade que perduram.

Os meus avós, por todo o carinho com que sempre me trataram, o meu primo e os meus tios, pela partilha e crescimento.

Os meus pais, por acreditarem muito em mim, acompanhando e apoiando o meu crescimento pessoal e profissional.

A minha mulher, por toda a ajuda prestada, mesmo nos momentos difíceis.

O Gabriel e a Clara, meus filhos, por tudo.

A todos sou muito grato.

O Marketing Interno e o Papel das Lideranças Intermédias na Rede de Retalho da Banca Portuguesa

Resumo

A situação macroeconómica portuguesa no final do terceiro trimestre de 2012 foi de recessão, originando um elevado número de desempregados e uma insatisfação social crescente¹. Neste contexto, só as organizações competitivas e inovadoras, com forte cultura institucional interna e externa, e com colaboradores motivados e bem geridos, vão continuar a atingir patamares de elevada competitividade. Mais do que nunca as Lideranças Intermédias emergem como intervenientes neste processo, pois são o elo entre as altas chefias e os colaboradores de base. Por outro lado, as empresas de serviços de excelência adotam estratégias de Marketing Interno, por forma a envolver, formar, motivar e orientar os colaboradores. O objetivo deste trabalho é determinar de que forma é que o Marketing Interno e as Lideranças Intermédias influenciam a comunicação interna, a transmissão de valores organizacionais, a formação e a satisfação dos colaboradores na Rede de Retalho da Banca Portuguesa. Este é um setor com grande visibilidade e com uma elevada disseminação de agências comerciais, existindo uma certa homogeneidade entre bancos quanto às práticas de gestão de recursos humanos, nos seus modelos de estratégia e de cultura organizacional. No estudo empírico efetuamos uma abordagem quantitativa, por questionário, aos assistentes e aos responsáveis de agências bancárias portuguesas (n=118). Concluimos que a Rede de Retalho da Banca Portuguesa utiliza políticas de Marketing Interno, sendo que os colaboradores consideram positiva a comunicação interna e a formação transmitida, estão satisfeitos e reveem-se nos valores da sua organização. As Lideranças Intermédias fazem parte dessa estratégia, orientando os colaboradores e conseguindo personificar o modelo a ser seguido e a ser disseminado.

Palavras-chave: Marketing Interno, Lideranças Intermédias, Rede de Retalho, Banca

¹*Indicadores de Conjuntura,*
Banco de Portugal, Novembro 2012

The Internal Marketing and the Mid Leadership Role in the Portuguese retail bank sector

Abstract

By the end of 2012, the Portuguese macroeconomic situation was about recession, with the Portuguese economy in contraction, causing a high rate of unemployment and a general sense of disappointment². In this context, only the competitive and updated companies, with motivated and well managed employees, will uphold high standards of competitiveness. The mid leaders emerge in this process more than ever, as the link between top management and the employees. On the other hand, the benchmark services' companies adopt Internal Marketing Strategies to engage, teach, motivate and guide the employees. With this academic paper our main goal is to determine how the Internal Marketing and the Mid Leadership influence the internal communication, the organizational values transmission, and the employees' development and satisfaction in the Portuguese retail bank sector. This segment has great prominence and a large net of commercial branches, showing strong similarities concerning the human resources management activities, strategy and organizational culture. The empirical study is based in a quantitative method, by means of questionnaire to the employees and the mid leaders of Portuguese bank branches (n=118). We have concluded that the Portuguese retail bank sector knows how to manage the Internal Marketing activities, with both internal communication and development considered positive by the employees. They are also engaged with the organization values and are satisfied. The Mid Leadership make part of that strategy, guiding the employees and being the model to be followed and encompassed.

Key words: Internal Marketing, Mid Leadership, Employees, Retail Sector, Banks

² *Indicadores de Conjuntura*,
Banco de Portugal, Novembro 2012

Índice

Introdução.....	1
Parte I - Revisão da Literatura.....	4
Capítulo 1. O Marketing Interno	5
1.1. Introdução.....	5
1.2. Teorias de Marketing Interno.....	5
1.3. O Marketing Interno e a Gestão de Recursos Humanos.....	8
1.4. Conclusão.....	14
Capítulo 2. Liderança.....	16
2.1. Introdução.....	16
2.2. Enquadramento temporal e Teorias de Liderança.....	16
2.3. Lideranças Intermédias.....	27
2.4. Conclusão.....	29
Capítulo 3. O Marketing Interno e as Lideranças Intermédias.....	31
3.1. Introdução.....	31
3.2. A Estratégia de Marketing Interno e o contributo das Lideranças Intermédias...31	
3.3. Ferramentas de Marketing Interno e de Liderança Intermédia.....	32
3.4. Conclusão.....	38
Parte II - Estudo Empírico.....	39
Capítulo 4. Metodologia e caracterização do setor.....	40
4.1. Introdução.....	40
4.2. Objetivos da investigação.....	40
4.3. Opções Metodológicas.....	40
4.4. A Banca Nacional após a Revolução de 25 de Abril de 1974 até à atualidade.....	42
4.5. Caracterização da amostra.....	46
4.6. Conclusão.....	47

Capítulo 5. Apresentação e Análise dos Resultados.....	48
5.1. Introdução.....	48
5.2. Marketing Interno - Análise Descritiva.....	49
5.3. Marketing Interno - Análise Inferencial.....	53
5.4. Marketing Interno - Resultados da Análise Descritiva e da Análise Inferencial....	59
5.5. MLQ - Análise Descritiva.....	60
5.6. MLQ - Síntese dos resultados da Análise Descritiva.....	71
5.7. Análise de Correlação.....	72
5.8. MLQ - Análise Fatorial Exploratória.....	78
5.9. Marketing Interno - Análise Fatorial Exploratória.....	92
5.10. Conclusão.....	95
Capítulo 6. Conclusões, ilações para a gestão, limitações e pistas para investigação futura	98
Referências Bibliográficas.....	102
Anexos.....	107
Anexo 1 - Questionário de Marketing Interno.....	110
Anexo 2 - Questionário sobre o papel das Lideranças Intermédias (colaboradores)..	112
Anexo 3 - Questionário sobre o papel das Lideranças Intermédias (responsáveis)....	115

Índice de Figuras

Figura 1 - Marketing Interno e Marketing Externo.....	6
Figura 2 - O Posicionamento Funcional do Marketing Interno.....	9
Figura 3 - Grade Gerencial de Blake e Mouton.....	19
Figura 4 - Modelo Situacional de Fiedler.....	21
Figura 5 - Modelo de Hersey e Blanchard.....	22

Índice de quadros

Quadro 1 - Atividades de Marketing Interno.....	10
Quadro 2 - Lickert e os quatro estilos de Liderança.....	18
Quadro 3 - Liderança Transacional e Liderança Transformacional.....	24
Quadro 4 - Modelo de Money e Foreman - questionário de Marketing Interno.....	33
Quadro 5 - Questionário Multifatorial de Liderança - categorias.....	35
Quadro 6 - Questionário Multifatorial de Liderança - questões.....	36
Quadro 7 - Caracterização da amostra do Estudo Empírico.....	46
Quadro 8 - Análise Descritiva: Visão.....	49
Quadro 9 - Análise Descritiva: Desenvolvimento.....	50
Quadro 10 - Análise Descritiva: Recompensa.....	51
Quadro 11 - Análise Descritiva aos três fatores do Marketing Interno.....	52
Quadro 12 - Visão: Ordenações.....	54
Quadro 13 - Visão: Testes Estatísticos.....	55
Quadro 14 - Desenvolvimento - Ordenações.....	56
Quadro 15 - Desenvolvimento - Testes Estatísticos (a).....	57
Quadro 16 - Desenvolvimento - Testes Estatísticos (b).....	57
Quadro 17 - Recompensa: Ordenações.....	58
Quadro 18 - Recompensa: Testes Estatísticos.....	59

Quadro 19 - Influência Idealizada – atributos.....	61
Quadro 20 - Influência Idealizada – comportamentos.....	61
Quadro 21 - Motivação Inspiradora.....	62
Quadro 22 - Estimulação Intelectual.....	63
Quadro 23 - Consideração Individualizada.....	63
Quadro 24 - Fatores da Liderança Transformacional.....	64
Quadro 25 - Reforço Contingente.....	65
Quadro 26 - Gestão por Exceção - ativa.....	65
Quadro 27 - Fatores da Liderança Transacional.....	66
Quadro 28 - Gestão por Exceção – passiva.....	67
Quadro 29 - Ausência de Liderança.....	67
Quadro 30 - Dimensões de Liderança: Valores Médios.....	68
Quadro 31 - Eficácia.....	69
Quadro 32 - Esforço Extra.....	69
Quadro 33 - Satisfação.....	70
Quadro 34 - Fatores do Resultado da Liderança.....	70
Quadro 35 - MLQ: Valores Médios de todas as Dimensões.....	71
Quadro 36 - Variáveis de correlação muito forte por modelo de questionário.....	73
Quadro 37 - Variáveis de correlação mais forte (negativa).....	75
Quadro 38 - Variáveis de correlação mais forte (positiva) entre os dois Modelos.....	76
Quadro 39 - Liderança Transformacional - KMO e teste de Bartlett.....	79
Quadro 40 - Liderança Transformacional: <i>eigenvalues</i>	80
Quadro 41 - Liderança Transformacional: Cargas Fatoriais.....	81
Quadro 42 - Liderança Transformacional: Proposta de Estrutura.....	83
Quadro 43 - Liderança Transacional - KMO e teste de Bartlett.....	84
Quadro 44 - Liderança Transacional: <i>eigenvalues</i>	84

Quadro 45 - Liderança Transacional: Cargas Fatoriais.....	85
Quadro 46 - Liderança Transacional: Proposta de Estrutura.....	85
Quadro 47 - Liderança <i>Laissez Faire</i> - KMO e teste de Bartlett.....	86
Quadro 48 - Liderança <i>Laissez Faire</i> : <i>eigenvalues</i>	86
Quadro 49 - Liderança <i>Laissez Faire</i> : Cargas Fatoriais.....	87
Quadro 50 - Liderança <i>Laissez Faire</i> : Proposta de Estrutura.....	87
Quadro 51 - Resultado de Liderança - KMO e teste de Bartlett.....	88
Quadro 52 - Resultado da Liderança: <i>eigenvalues</i>	88
Quadro 53 - Resultado da Liderança: Cargas Fatoriais.....	89
Quadro 54 - Resultado da Liderança: Proposta de Estrutura.....	90
Quadro 55 - MLQ: Proposta de Estrutura – Fatores.....	91
Quadro 56 - Marketing Interno: KMO e teste de Bartlett.....	92
Quadro 57 - Marketing Interno: <i>eigenvalues</i>	92
Quadro 58 - Marketing Interno: Carga Fatorial.....	93
Quadro 59 - Marketing Interno: Proposta de Estrutura	94

Introdução

O Marketing Interno é um tema recente que emergiu da literatura de Marketing de Serviços nos anos 80, sendo Berry (1981) um dos investigadores que se destacou.

O Marketing Interno pode ser definido como o conjunto de ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus colaboradores e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente (Bekin, 1995).

Cada vez mais as empresas que pretendem ser competitivas recorrem a estratégias de Marketing Interno para elevar os seus patamares de excelência, com colaboradores mais formados e motivados.

Por outro lado, o tema da Liderança Intermédia tem sido abordado de diversos modos e com objetivos diferentes. A crescente preocupação das organizações na maximização dos seus resultados através da eficácia das suas equipas incrementou significativamente o seu estudo e desenvolvimento. As lideranças intermédias têm o permanente desafio de mobilizar equipas para determinado objetivo, mas surge a dúvida de como se posiciona o líder intermédio nas organizações com estratégias de Marketing Interno delineadas.

Com efeito, o Marketing Interno e as Lideranças Intermédias são temas já aprofundados por muitos autores (cf. Berry, 1981; Bekin, 1995; Gronröos, 2000), mas existe reduzida literatura sobre o seu estudo em simultaneidade. Neste contexto, consideramos importante um estudo que relacione o tema Marketing Interno e o tema Lideranças Intermédias.

Nesta última década, a Banca Portuguesa demonstrou uma grande capacidade de inovação, percecionada pelo mercado, apostando fortemente na rede de retalho. A grande proximidade com os seus públicos-alvo foi determinante para que a banca de retalho em Portugal se consolidasse, tendo os bancos a preocupação de formar e de envolver os colaboradores nas suas metas. Atualmente, um dos desafios dos bancos portugueses está na tentativa de acumulação de recursos num quadro de elevada incerteza e instabilidade. A economia portuguesa, tal como a restante União Europeia,

vê-se envolvida numa grande indefinição. A contração do ritmo de crescimento económico e o aumento da taxa de desemprego envolvem duas situações: o aumento das taxas de incumprimento e o abrandamento do ritmo de crescimento dos empréstimos, ambos percecionados na análise dos dados disponíveis relativos ao setor bancário português³.

Esta nova realidade é um desafio para os bancos e para as estruturas que os compõem. Para continuarem competitivos, os bancos têm que assegurar, para além de uma rigorosa gestão económico-financeira, que o seu capital humano se encontre unido na busca dos mesmos objetivos por forma a irem ao encontro dos seus clientes externos e internos. Assim, mais do que nunca é relevante compreender como é que o Marketing Interno e as Lideranças Intermédias lidam com a estratégia das organizações bancárias e com os colaboradores que as compõem.

O objetivo deste trabalho é precisamente determinar a importância do Marketing Interno e das Lideranças Intermédias na Rede de Retalho da Banca Portuguesa. Mais concretamente, procuramos compreender de que forma é que o Marketing Interno e as Lideranças Intermédias influenciam a comunicação interna e a transmissão de valores (visão da organização); a satisfação e o desenvolvimento dos colaboradores, na rede de retalho da banca portuguesa.

Foi elaborada uma análise empírica, de natureza quantitativa, a fim de obtermos uma resposta à questão colocada.

O trabalho está dividido em duas partes - Revisão da Literatura e Estudo Empírico.

A Parte I inicia-se com o Capítulo 1, com o tema Marketing Interno. Na Secção 1.2 apresentamos as principais teorias sobre este tema e na Secção 1.3 comparamos o Marketing Interno com a Gestão dos Recursos Humanos. O capítulo conclui-se com a secção 1.4, onde são enunciadas as principais conclusões.

³ Indicadores de Conjuntura,
Banco de Portugal, Novembro 2012

No Capítulo 2 apresentamos as teorias de Liderança, descrevendo as que no nosso entender são as mais marcantes na história recente. Seguidamente, na Secção 2.3 abordamos a Liderança Intermédia. Na secção 2.4, são apresentadas as principais conclusões, finalizando o capítulo.

No Capítulo 3 relacionamos os temas Marketing Interno e Lideranças Intermédias, além de descrevermos as Ferramentas de Marketing Interno e de Liderança Intermédia, na Secção 3.2. Culminamos na Conclusão da Revisão da Literatura.

A Parte II apresenta o Estudo Empírico, estando dividida em três capítulos: Capítulo 4 - Metodologia e apresentação do setor, Capítulo 5 - Análise dos Resultados e Capítulo 6 - Conclusões, ilações para a gestão, limitações e pistas para investigação futura.

O Capítulo 4 é dedicado à Metodologia e à apresentação do setor, apresentando os objetivos e as opções metodológicas tomadas. O setor de serviços tem estratégias de Marketing Interno bastante desenvolvidas e líderes intermédios que gerem equipas de grande produtividade. A banca de retalho é um setor preponderante, onde essa realidade é levada ainda mais longe. Sendo assim utilizamos este setor para efetuar o estudo empírico dos dois temas do trabalho. Na Secção 4.4 começamos por uma pequena exposição sobre a Banca Portuguesa por forma a enquadrarmos a caracterização do universo em estudo e de seguida caracterizamos a amostra na Secção 4.5. A metodologia de investigação passa por efetuar abordagens quantitativas com questionários aos assistentes comerciais das agências bancárias, sobre o Marketing Interno e a Liderança Intermédia. A informação é complementada com os mesmos questionários direcionados para os responsáveis e sub-responsáveis das agências bancárias.

No Capítulo 5 apresentamos os resultados dos questionários de Marketing Interno e de Liderança Intermédia. Fazemos posteriormente o tratamento dos dados e dos resultados, através da Análise Descritiva, da Análise Inferencial e da Análise Fatorial Exploratória.

Finalmente, o Capítulo 6 reúne as conclusões da investigação realizada, assim como as ilações para a gestão, as limitações e as pistas para investigação futura.

Parte I - Revisão da Literatura

Capítulo 1. O Marketing Interno

1.1. Introdução

Este capítulo apresenta a revisão da literatura sobre o Marketing Interno. Abordamos as teorias e os conceitos relacionados com o Marketing Interno na Secção 1.2. Efetuamos uma comparação deste com a Gestão de Recursos Humanos na Secção 1.3. e fazemos a conclusão deste capítulo na Secção 1.4.

1.2. Teorias de Marketing Interno

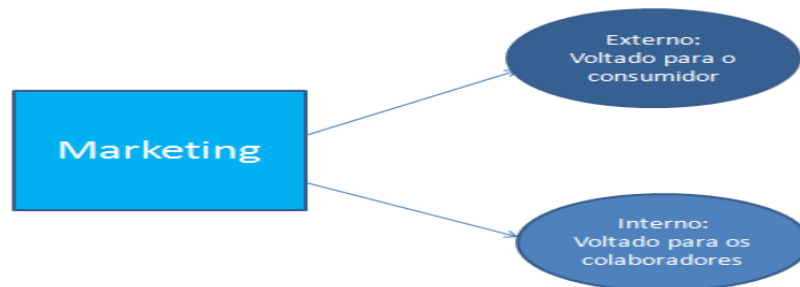
Economias muito competitivas juntamente com a retração e a incerteza dos mercados levam as empresas a reduzir os custos e a otimizar processos, nomeadamente com os colaboradores. Assim, na década de 80 surgiu uma nova tendência na gestão de pessoal: O Marketing Interno.

Berry (1981) defendia que os funcionários eram clientes internos, existindo um mercado interno com bens internos. As pessoas que adquirem bens e serviços no papel de consumidor são as mesmas que compram tarefas na função de colaborador. A troca que ocorre entre empregadores e empregados não é menos real do que a troca entre consumidores e empresas.

Também Parasuraman (1994) acreditava que no setor de serviços os empregos são produtos internos, com vista à satisfação das necessidades do colaborador sendo este considerado um cliente interno da organização.

Esta nova dinâmica interna nas organizações pressupõe uma abordagem diferente ao conceito de Marketing. O Marketing não é apenas um instrumento importante na estratégia da organização em atingir o consumidor - o Marketing Externo, mas também como uma forma de chegar aos seus colaboradores - o Marketing Interno (Figura 1).

Figura 1 - Marketing Interno e Marketing Externo



Fonte: Elaboração própria.

Kotler e Armstrong (1999) consideram mesmo que o Marketing Interno deve preceder o Marketing Externo. Se bem implementada, a estratégia de Marketing Interno propicia a que os colaboradores (clientes internos) acreditem no produto, que posteriormente irão colocar aos clientes externos.

Não obstante a importância da satisfação dos clientes internos, o Marketing Interno evoluiu para a orientação ao cliente. Foreman e Money (1995) consideram que existe uma relação negocial entre a organização e os colaboradores (transações internas), cada parte com as suas motivações e interesses. Para estes autores o Marketing Interno é um processo que visa implementar e uniformizar nos colaboradores uma mentalidade de total orientação para o cliente.

Também Rafiq e Pervaiz (2000) estudaram o Marketing Interno numa perspectiva mais abrangente: implementar uma estratégia focalizada na motivação e na satisfação do colaborador com total orientação para o cliente.

Bekin (1995) lança as bases de uma tendência de Marketing voltado para o seio das organizações, definindo o Marketing Interno como o conjunto de ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus colaboradores e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente. Este autor

também se referiu ao processo de criação de Marketing Interno, partindo de três premissas básicas:

- Estamos num mercado orientado para o cliente. Os clientes só podem ser conquistados e retidos com um serviço excelente.
- Os colaboradores têm expectativas e constituem o primeiro mercado para a organização, devem então ser tratados como clientes e valorizados como pessoas.
- A excelência de serviços para os clientes e a gestão de recursos humanos significam envolver e comprometer os funcionários com os objetivos e as decisões da empresa.

Estas três premissas sugerem que este processo de envolvimento, comprometimento e valorização do colaborador deve preceder o Marketing Externo. Ou seja, é preciso conquistar primeiro o mercado dos clientes internos para depois conquistar o mercado externo.

O Marketing Interno é então um processo que pretende estabelecer atividades permanentes de motivação do colaborador. É neste sentido que a organização deve ter sempre em conta e em simultâneo programas de motivação, valorização e comprometimento, já que os três devem ser considerados elos de uma mesma corrente.

Por outro lado Harwood *et al* (2008) referem que não basta ter colaboradores satisfeitos, comprometidos e orientados. Para o sucesso da implementação de uma filosofia de Marketing Interno em qualquer setor empresarial, é necessário que os valores da empresa sejam compreendidos e compartilhados por todos os seus colaboradores.

Cahill (1995) já estudava a realidade do ambiente interno nas organizações, entendendo o Marketing Interno como uma filosofia aplicada à gestão, da qual se consegue a atração, o desenvolvimento, a motivação e a retenção de bons colaboradores, criando um ambiente laboral de grande produtividade.

De igual forma Varey e Lewis (1999) estudaram as transações internas no seio de uma empresa, e consideram o Marketing Interno preponderante para se criar um clima organizacional de cooperação positiva, saindo beneficiadas todas as partes envolvidas no processo: funcionários, organização e clientes.

O clima interno da organização e o bem-estar dos colaboradores foram inclusivamente abordados por Cooper e Cronin (2000). Estes autores consideram que os colaboradores são a ferramenta principal da empresa e o Marketing Interno é entendido como a mobilização da empresa para temas como a formação, a remuneração e os recursos humanos, com o objetivo final de providenciar melhor qualidade de serviço. Os funcionários são a ferramenta principal da organização.

Javadein *et al* (2011) defendem que o Marketing Interno deve ser utilizado para melhorar a comunicação entre os colaboradores, entre departamentos e a todos os níveis de uma organização. Uma boa comunicação interna é a base para uma organização conseguir implementar uma determinada estratégia de mercado.

Em síntese, o Marketing Interno é então um instrumento importante nas suas mais diversas realidades e nas mais variadas metas que uma organização pretenda atingir: satisfação do funcionário, comprometimento organizacional, orientação para o cliente – cultura de serviço, ambiente interno e clima organizacional, comunicação interna e identificação com os valores da empresa.

1.3. O Marketing Interno e a Gestão de Recursos Humanos

É usual considerar-se o Marketing Interno e a Gestão de Recursos Humanos como sendo conceitos semelhantes, mas na literatura emergem antes como temáticas complementares.

Collins e Payne (1991) afirmavam que o Marketing Interno se refere a todas as funções dentro da organização, com relevância para a Gestão de Recursos Humanos, apelando

portanto à sua complementaridade. Já Joseph (1996) acreditava que o Marketing Interno deve ser integrado nos princípios e nas estratégias de recursos humanos.

De acordo com Vasconcellos (2005), o Marketing Interno situa-se numa região fronteira entre os Recursos Humanos e o Marketing, o que estrategicamente facilita a sinergia. Podemos então considerar o posicionamento funcional do Marketing Interno conforme a Figura 2:

Figura 2 - O Posicionamento Funcional do Marketing Interno



Fonte: Adaptado de Vasconcellos (2005)

Desta forma, a Gestão de Recursos Humanos está perfeitamente integrada com o Marketing Interno, disponibilizando aos seus Clientes Internos os produtos e serviços que permitam responder às suas necessidades, às exigências do plano de negócios, mantendo-os simultaneamente envolvidos com o projeto da organização.

Assim, estabelece-se uma relação de parceria entre os objetivos dos colaboradores e os objetivos de negócio, já que uns não são alcançáveis sem os outros.

Gronröos (2000) considera o Marketing Interno como a filosofia de gerir as relações internas numa organização, além de ser uma forma sistemática de desenvolver uma orientação de serviço. O autor alude à inexistência de uma lista exclusiva de atividades de Marketing Interno, mas como Adami (2001), defende que o Marketing Interno possibilita às organizações a utilização de diversas técnicas e ferramentas com a finalidade de envolver os colaboradores no ambiente organizacional. Neste sentido, para cada ferramenta de Recursos Humanos o Marketing Interno acrescenta novos valores em virtude dos objetivos da organização, inclusivamente para processos de mudança.

Gronröos salienta que a seleção dos instrumentos de Marketing Interno depende de várias condicionantes: objetivos da empresa, planejamento de custos do projeto, nível de envolvimento da equipa ou mesmo da organização, abrangência (grupo de funcionários) e durabilidade (necessidade de atualização). Os Recursos Humanos têm então as ferramentas necessárias para executar atividades de Marketing Interno.

Spiller *et al* (2006) conjuntamente estudaram as atividades e as finalidades do Marketing Interno (Quadro 1).

Quadro 1 - Atividades de Marketing interno

Atividades de Marketing Interno	Âmbito
Cultura da qualidade	Superar as expectativas dos clientes
<i>Business-to-employee</i> (B2E)	Intensificar a interatividade entre organização e colaborador
<i>Empowerment</i>	Dar mais autonomia aos colaboradores
Comunicação interna	Difundir toda a informação que interessa à organização e aos colaboradores
Cultura empresarial	Transmitir os valores da organização
Pesquisas sobre consumidor interno	Obter feedback e conhecer os colaboradores
Benefícios e serviços	Atribuir benefícios consoante as diferentes realidades dos colaboradores
Integração interna	Despoletar toda e qualquer ação que vise a integração plena dos colaboradores na organização
Avaliação, reconhecimento e recompensa	Implementar sistemas de recompensa que premeiem também a iniciativa e a criatividade
Captação e seleção dos melhores talentos	Desenvolver processos de seleção e recrutamento mais criativos e abrangentes
Qualidade das pessoas	Formar colaboradores, fortalecer laços entre os colaboradores e entre estes e a organização
Exercício da liderança	Mobilizar os colaboradores

Fonte : Elaboração própria, baseado em Spiller *et al* (2006)

A cultura da qualidade é uma das atividades de Marketing Interno. A organização deve tentar sempre superar as expectativas dos seus clientes, fazer sempre bem à primeira e tornar isso como um compromisso inquebrável. Para desenvolver uma cultura de qualidade é necessário uma melhoria contínua, recompensar os funcionários pelo desempenho perfeito, incentivar o seu *empowerment*, incentivar o dever de estar em sintonia com o consumidor. A sedimentação da cultura de qualidade requer que os

líderes exerçam um papel de liderança, orientando o comportamento voltado para a qualidade.

O *Business-to-Employee* (B2E) é outra das atividades de Marketing Interno. Promove a interatividade da empresa com o colaborador utilizando preferencialmente a intranet para disseminar informação aos colaboradores. As informações difundidas têm em conta o perfil de interesses do colaborador, e por outro lado, tem também em conta a necessidade da empresa a difundir informações específicas.

Outra atividade de Marketing Interno referida por Spiller *et al* (2006) é o *empowerment*, que significa dar poder e autonomia ao funcionário. As pessoas passam a ver o trabalho do ponto de vista da auto-realização, reconhecimento, liberdade e responsabilidade. Ficam mais aptos a processos de mudança na empresa, ficam mais flexíveis e melhor preparados para esse tipo de ocorrência. Na gestão do *empowerment* os líderes estabelecem claramente os objetivos, mas os colaboradores dão inputs importantes sobre o caminho a percorrer.

A comunicação interna, além de ter uma dimensão importante no seio da organização, é um instrumento de Marketing Interno relevante. Manter os colaboradores informados e envolvidos sobre campanhas em vigor, a missão da organização, mudanças estruturais e conjunturais que possam ocorrer. Os meios para fazer chegar essas informações aos colaboradores passam por vídeos informativos e motivacionais, tele-conferências e vídeo-conferências, palestras internas, clubes de leitura, intervenções teatrais, mensagens virtuais, rádio interna, vídeo jornal, correio eletrônico, intranet e tv cabo.

A cultura empresarial apresenta-se também como um aspeto relevante neste contexto. As pessoas devem ser motivadas, desenvolvidas e cativadas, principalmente pelo lado emocional, mas para tal a empresa precisa de transmitir uma causa a ser defendida, um conjunto de valores em que o funcionário acredita e com o qual se identifica.

Por outro lado, o programa de integração de um novo colaborador deve ser o primeiro passo para o envolver na visão da organização, não apenas das tarefas a desempenhar.

De acordo com os autores, as pesquisas sobre o consumidor interno são cada vez mais comuns nas empresas, e são uma atividade de Marketing Interno a ter em conta. Estas pesquisas servem para subsidiar a formulação das políticas de benefícios, avaliar a consistência da cultura organizacional, colher dados para o balanço social e até inovar no tratamento dos colaboradores. Existem várias metodologias que têm sido utilizadas em muitas das grandes empresas, como a pesquisa do clima organizacional, o *Balanced Scorecard* e a avaliação 360°. Pertinente é dar ao colaborador feedback dessas pesquisas, para demonstrar que toda a organização está comprometida com a sua evolução e com a do grupo como um todo. Quando as avaliações de desempenho não são discutidas abertamente entre as chefias e os colaboradores, obtém-se o efeito oposto: insegurança, desequilíbrio de poder e ressentimento com a postura da empresa.

É relevante desenvolver benefícios à medida de cada colaborador, pois nem todos os funcionários desejam as mesmas recompensas. De Iniciativas importantes podemos salientar a flexibilização de horários e locais de trabalho assim como oferta de serviços que proporcionem maior qualidade de vida aos funcionários.

Os autores enfatizam a integração interna como uma dimensão relevante no seio da organização e uma atividade a ser implementada no Marketing Interno. Algumas das medidas ao serem adotadas visam proporcionar instalações que facilitam e estimulam o trabalho em equipa, pois a integração interna cria um sentimento de pertença; pretendem também abolir fronteiras departamentais, com formação cruzada. Esta inversão de papéis permite não só conhecer as limitações e as realidades operacionais das outras áreas, como também compreender o que é possível exigir ou não exigir do colega do outro departamento. Cria também um ambiente com *empowerment*, concedendo liberdade e autonomia aos funcionários, de tal modo que até possam quebrar algumas regras, por forma a flexibilizar o serviço e resolver problemas inesperados.

A avaliação, o reconhecimento e a recompensa estão intimamente relacionados, e são atividades de Marketing Interno que devem ser desenvolvidas. Implementar sistemas de

recompensa nas organizações que premeiem a iniciativa e a criatividade dos colaboradores e não apenas o seu desempenho técnico. Podem não ser só recompensas financeiras, para um colaborador também é importante a imagem da empresa no mercado, o orgulho que tem na empresa, além da segurança do seu posto de trabalho. Estabelece-se um sistema de recompensas que premeie o comportamento, além da eficiência com critérios claros e justos. Essas recompensas devem ser transversais a todos os departamentos e pessoas, reforçando os valores e a estratégia da empresa.

O processo de seleção dos funcionários deve ser cada vez mais criativo e abrangente, visando conhecer não apenas as aptidões e a capacidade de integração dos candidatos, mas também a sua identificação com os valores da organização. Fontes de captação passam por feiras de emprego, auxílios bolsistas e estágios.

Mas a empresa deve ter sempre como preocupação central a qualidade das pessoas, e em *continuum*. A formação tem como objetivo primordial desenvolver uma «visão holística» da missão da organização, da sua estratégia de Marketing, da sua relação com os outros funcionários e com os clientes; tem como segundo objetivo desenvolver e realçar as atitudes favoráveis tendo presente uma estratégia de serviço e uma *part-time marketing performance*; e por fim tem igualmente como objetivo desenvolver as restantes competências para a função específica de colaborador.

De salientar também a necessidade de promoção de atividades lúdicas e recreativas coletivas por parte da empresa. Ajuda a fortalecer os laços entre os elementos das equipas, e à própria identificação destes com os valores da empresa.

Deste modo o exercício da liderança é uma das atividades mais preponderantes para Spiller *et al* (2006). O Marketing Interno deve fazer parte da gestão estratégica da organização, mas para ser bem sucedido deve começar pelos seus gestores de topo, e em cascata. Os líderes servem como facilitadores de todo o processo, e uma das suas actividades é transformar os colaboradores em *marketers*, através de programas de formação cujo objetivo é desenvolver uma visão da dinâmica organizacional (valores da organização) e implementar noções básicas de marketing, para depois concentrar-se nas

competências de comunicação, de vendas e de planejamento. Quando está preparado para atender as necessidades do consumidor, o colaborador sentir-se-á mais envolvido em todo o processo e consciente da importância do seu papel para o sucesso da empresa e para construir o elo de confiança com o cliente.

Como o objetivo final da empresa é criar produtos ou serviços cuja qualidade corresponda às necessidades, aos desejos e às expectativas do consumidor, é indispensável que todos os departamentos tenham conhecimento desse objetivo final e estejam envolvidos com ele. O Marketing Interno vai tornar transparentes aos colaboradores os objetivos da organização, de forma a harmonizar os objetivos de cada colaborador com o objetivo global da organização. O Marketing Interno é preponderante para a motivação e formação do colaborador e fundamental para a criação e manutenção de uma verdadeira cultura de serviço.

O objetivo do Marketing Interno é então criar uma consciência empresarial de cultura de serviço, através da missão, dos valores e dos procedimentos, da comunicação eficaz e de um clima organizacional positivo. É transformar cada funcionário em um aliado na consolidação da imagem positiva da empresa, sendo um pilar-chave para a gestão de uma organização.

1.4. Conclusão

O Marketing Interno é uma importante ferramenta na definição e implementação da estratégia das organizações, que pode ser utilizado de diversas formas: na implementação de uma cultura de serviço e de comprometimento organizacional, na melhoria da comunicação interna, na criação de um ambiente dinâmico e positivo e na tentativa de perpetuar a atuação da organização centrada nos clientes externos e nos clientes internos. Não existe, portanto, um autor que prevaleça sobre os demais, verificando-se antes uma grande complementaridade nas teorias analisadas, dada a grande abrangência que o Marketing Interno pode comportar.

Determinamos o lugar do Marketing Interno nas organizações, encontrando-se entre o Marketing e a Gestão de Recursos Humanos, comportando um conjunto de ferramentas que podem ser utilizadas consoante as necessidades da organização. Os âmbitos são vários: superar a expectativa dos clientes, difundir a informação interna, transmitir os valores da organização, ou ainda recrutar, formar e mobilizar os colaboradores. Uma das atividades de Marketing Interno que se destaca é o exercício da liderança, nomeadamente na mobilização dos colaboradores nos objetivos da organização. Abordaremos em mais detalhe a Liderança no capítulo seguinte.

Capítulo 2. Liderança

2.1. Introdução

Neste capítulo abordamos as principais teorias de Liderança, descrevendo-as na Secção 2.2. Posteriormente caracterizamos as Lideranças Intermédias na Secção 2.3 e apresentamos a conclusão do capítulo na Secção 2.4.

2.2. Enquadramento temporal e Teorias de Liderança

A Liderança é caracterizada pela capacidade de influenciar grupos de pessoas para a concretização de objetivos (Beckin, 1995). É um fenómeno social de grande relevância, especialmente para as empresas e para todas as demais organizações que dependem de resultados por meio de pessoas. Mas como desenvolver e exercer a Liderança? Esta secção apresenta as principais teorias de Liderança.

De acordo com Ferreira *et al* (1996), até os anos 40 predominava a teoria das características pessoais como reveladoras de Liderança. É a Teoria dos Traços, que tem por ideia orientadora identificar características de personalidade associadas à Liderança. Tentava-se definir os atributos pessoais do líder universal, capaz de liderar qualquer grupo em qualquer situação. Os líderes teriam medidas mais elevadas quando comparados com não-líderes, em termos de inteligência e de personalidade.

Apesar de determinados atributos como o relacionamento interpessoal, a motivação para o sucesso ou a sociabilidade serem requeridos em atos de liderança, não são por si razão suficiente para explicar a variabilidade dos desempenhos dos líderes de situação para situação.

Emergiram então nos anos 40 e 60, novas teorias de liderança, onde o esforço se centrou novamente na caracterização do líder universal, mas desta feita partindo da observação do comportamento de indivíduos, quer no exercício de funções de chefia formal, quer de indivíduos que de um modo espontâneo emergissem como líderes. Os estudos

focalizaram o comportamento do líder, no sentido de descobrir se existe algo único ou especial na forma como os líderes eficazes se comportam.

Lickert (1961) foi um dos investigadores mais representativos desta escola - Teorias Comportamentais. Concebeu quatro estilos de liderança, os quais variam ao longo de um *continuum*.

Num dos extremos a liderança autoritária ou coerciva, caracterizado por não confiar nos liderados, centralização de decisões e escassa interação e motivação. De seguida temos um dos graus intermédios: a liderança benevolente. A liderança reveste-se de condescendência partindo do princípio que existe confiança total entre o líder e o liderado. Existe remotamente comunicação e trabalho de equipa.

O segundo grau intermédio é o da liderança consultiva. Neste grau observa-se mais trabalho de equipa, e a motivação advém não só da remuneração (em sentido restrito), mas também de algum envolvimento.

No pólo oposto ao estilo de líder autoritário temos o estilo democrático ou participativo, em que a confiança total, a grande participação nos processos decisórios e elevada interação são os dados mais relevantes. Este é o grau ótimo, em que existe uma grande confiança, comunicação e responsabilidade em todas as hierarquias.

Apresentamos no Quadro 2 as diferenças entre os quatro estilos.

Quadro 2 - Lickert e os quatro estilos de Liderança

Variáveis	Autoritário Coercivo	Autoritário Benevolente	Consultivo	Participativo
Processo de Decisão	O processo está totalmente centralizado no topo hierárquico, o qual monopoliza todas as decisões.	O processo de decisão está centralizado no topo hierárquico, existindo apenas delegação de decisões simples e rotineiras.	É efetuada consulta aos níveis inferiores e é permitida a delegação e a participação das pessoas.	O processo de decisão é totalmente delegado e descentralizado. O topo da hierarquia apenas define políticas e controla os resultados.
Sistema de Comunicações	O sistema de comunicações é bastante precário. Existem apenas comunicações verticais descendentes e destinadas a dar ordens.	O sistema de comunicações é relativamente precário, prevalecendo as comunicações verticais descendentes sobre as ascendentes.	O fluxo de comunicações verticais (ascendentes e horizontais) é facilitado.	As comunicações são consideradas como vitais para o sucesso da empresa. A informação é totalmente partilhada.
Relações Interpessoais	O contacto entre as pessoas origina desconfiança. A organização informal é vedada e considerada prejudicial. Cargos e tarefas confinam as pessoas.	São toleradas relações interpessoais com alguma condescendência. A organização informal é muito incipiente e considerada como uma ameaça à empresa.	É depositada nas pessoas alguma confiança. A empresa incentiva uma organização informal e eficaz, com trabalho em equipa e grupos esporádicos.	O trabalho é geralmente realizado em equipa. A formação de grupos informais torna-se imprescindível. Existe confiança mútua, participação e envolvimento grupal intenso.
Sistemas de Recompensa	Ênfase nas punições e nas medidas disciplinares. Obediência restrita aos regulamentos internos. Raras recompensas e de cunho meramente salarial.	Ênfase nas punições e nas medidas disciplinares mas com menor arbitrariedade. Recompensas salariais mais frequentes. Recompensas sociais escassas.	Ênfase nas recompensas materiais (principalmente salários). Recompensas sociais ocasionais. Raras punições ou castigos.	Ênfase nas recompensas sociais. Recompensas materiais e salariais frequentes. Punições são raras e, quando ocorrem, são definidas pelo grupo.

Fonte: Ferreira *et al* (1996)

Blake e Mouton (1989) desenvolveram uma das Teorias Comportamentais, conhecida como Modelo da Grade Gerencial. Esta representação possui duas dimensões: a preocupação com as tarefas e a preocupação com as pessoas. A preocupação com a produção refere-se à atenção dada pelo líder aos resultados, ao desempenho, à conquista

dos objetivos. O líder com este tipo de preocupação empenha-se na mensuração da quantidade e da qualidade do trabalho dos seus subordinados. Por seu lado, a preocupação com as pessoas diz respeito aos pressupostos e atitudes do líder para com os seus subordinados. Este tipo de preocupação revela-se de diversas formas, desde o esforço em assegurar a estima dos subordinados e em obter a sua confiança e respeito, até ao empenho em garantir boas condições de trabalho, benefícios sociais e outras vantagens.

Cinco são os estilos básicos de uso de autoridade definidos por Blake e Mouton (1989), como podemos visualizar na Figura 3:

Figura 3 - Grade Gerencial de Blake e Mouton



Fonte: Blake e Mouton (1989)

A preocupação máxima com a produção e mínima com as pessoas caracteriza o líder que utiliza a autoridade para alcançar resultados. Em geral, este líder age de maneira centralizadora e controladora (posição 9.1).

Já a preocupação máxima com as pessoas e mínima com a produção caracteriza o líder que faz do ambiente do trabalho um clube campestre (posição 1.9). Este líder busca

sempre a harmonia de relacionamentos, mesmo que tenha que sacrificar a eficiência e a eficácia do trabalho realizado.

Por outro lado a preocupação mínima com a produção e com as pessoas caracteriza o líder que desempenha uma gerência empobrecida - posição 1.1. Este tipo de líder, em geral, adota uma postura passiva em relação ao trabalho, fazendo o mínimo para garantir a sua permanência na organização.

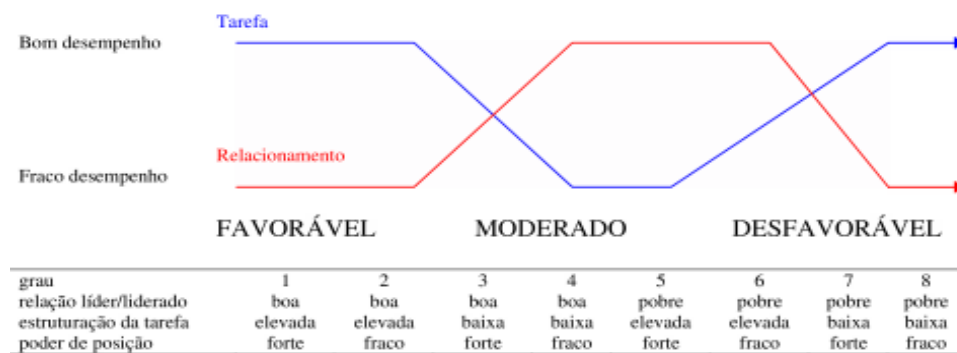
O meio-termo, ou seja, a preocupação média com a produção e com as pessoas caracteriza o líder que vê as pessoas no trabalho dentro do pressuposto do homem organizacional. Este tipo de líder busca o equilíbrio entre os resultados obtidos e a disposição e ânimo no trabalho (na tabela o “Homem Organizacional” assume a posição 5.5).

A máxima preocupação com a produção e com as pessoas caracteriza o líder que vê no trabalho em equipa a única forma de alcançar resultados, estimulando assim, a máxima participação e interação entre seus subordinados na busca de objetivos comuns (posição 9.9). Blake e Mouton (*op cit*) caracterizaram este último estilo como o mais apropriado para alcançar os objetivos das organizações.

Entretanto nos anos 60 emergiu outra tendência no estudo da Liderança para os teóricos - as Teorias Contingenciais. De acordo com Ferreira *et al* (1996), Fiedler defendeu que o estilo do líder depende principalmente dos seus motivos e das suas necessidades, mais do que apenas de comportamentos explícitos. O autor propõe que a eficácia do grupo depende da combinação entre o relacionamento do líder com os seus subordinados e o grau em que a situação proporciona controlo e influência ao líder. Para determinar o estilo de liderança, Fiedler desenvolveu um questionário intitulado de *Least Preferred Coworker* (LPCQ) - o indivíduo teria que responder de acordo com a opinião que tinha sobre o colega com quem gostava menos de trabalhar. Emanavam dos resultados do questionário três fatores situacionais que determinavam a eficácia da liderança: a *relação entre líder e liderados* é representada pelo grau de confiança, credibilidade e respeito que os seguidores têm para com o seu líder; a *estrutura da tarefa* significa o

grau em que os procedimentos são estabelecidos no trabalho; o *poder da posição* é caracterizado pelo grau de influência que um líder tem sobre as variáveis de poder, como contratar, demitir, disciplinar, promover e dar aumentos de remuneração. Combinando as três variáveis contingenciais, resultam oito situações diferentes em que o líder se pode ver envolvido, como podemos constatar pela Figura 4.

Figura 4 - Modelo Situacional de Fiedler



Fonte: Ferreira *et al* (1996)

As conclusões a que Fiedler chegou determinam que os líderes orientados para as tarefas tendem a alcançar melhores resultados em situações extremas – muito favoráveis ou muito desfavoráveis. Pelo contrário, os líderes orientados para as relações humanas têm melhores desempenhos nas situações mais moderadas, em que há um mix de variáveis favoráveis e variáveis desfavoráveis.

O objetivo deste modelo é conseguir adaptar os diferentes perfis dos líderes às diferentes situações e vice-versa, conforme cada caso.

De acordo com Robbins (1996), Fiedler foi mais além das teorias dos traços e das teorias comportamentais, dado que tentou isolar situações através da combinação dos resultados de personalidade com a classificação da situação, prevendo a eficácia da liderança como função das duas.

No entanto, esta teoria contingencial revelou partir de uma análise demasiado redutora: o questionário é colocado a um respondente e este toma considerações sobre apenas um dos colegas, e sobre os resultados obtidos extrapolam-se conclusões sobre o tipo de liderança.

Até o final dos anos 1970 as teorias de liderança centravam-se muito no líder por si só, mas novas teorias floresciam com um pressuposto de análise muito diferente. A Teoria Situacional (ou do Ciclo de Vida) é a que mais se destaca, de Hersey e Blanchard (1986). Esta teoria parte do princípio de que são os seguidores que aceitam ou rejeitam o líder. Assim, independentemente do que o líder faça, a eficácia da liderança depende dos seus seguidores. A teoria baseia-se principalmente na maturidade ou imaturidade dos seguidores e na natureza da tarefa. Os autores ilustram a teoria com o relacionamento entre pai e filho, pois os pais usam um estilo mais diretivo no início da vida dos filhos e, depois, com o amadurecimento, um estilo mais permissivo. Assim, o estilo do líder depende do diagnóstico da situação (Figura 5).

Figura 5 - Modelo de Hersey e Blanchard



Fonte: Hersey e Blanchard (1986)

A capacidade está relacionada com o conhecimento e a habilidade necessários, ou seja, o que pode ser conseguido através de comunicação e de formação.

A disposição está relacionada com a confiança e o empenho, com o querer fazer, com a motivação. É possível, assim, estabelecer quatro tipos de maturidade: M1 - pouca capacidade e rara disposição; M2 - alguma capacidade e ocasional disposição; M3 - bastante capacidade e frequente disposição; e M4 - muita capacidade e bastante disposição.

O nível de maturidade pode ser aplicado a indivíduos ou a grupos. O líder que trabalha com um grupo pode determinar a sua maturidade através da observação da predominância de maturidades individuais.

Os autores salientam também que a maturidade de um indivíduo ou de um grupo não é absoluta, mas varia de situação para situação. Dependendo da atribuição, o indivíduo ou o grupo podem assumir diferentes níveis de capacidade e disposição.

Para fazer face aos diferentes tipos de maturidade, o líder eficaz deve utilizar diferentes estilos de liderança. Cada nível de maturidade suscita um estilo adequado de liderança:

M1: Estilo de liderança S1, onde o líder deve fornecer instruções específicas e supervisionar estritamente o cumprimento da tarefa. O estilo deve ser de “determinar”. A decisão deve ser tomada pelo líder.

M2: Estilo de liderança S2, onde o líder deve explicar suas decisões e oferecer oportunidades de esclarecimento. O estilo deve ser de “persuadir”. A decisão deve ser tomada pelo líder com diálogo e/ou explicação.

M3: Estilo de liderança S3, onde o líder deve apenas trocar ideias e facilitar a tomada de decisões. O estilo deve ser de “compartilhar”. A decisão deve ser tomada pelo líder/liderado, com incentivo pelo líder.

M4: Estilo de liderança S4, onde o líder deve transferir para o liderado a responsabilidade das decisões e da sua execução. O estilo, neste caso, deve ser de “delegar”.

As Teoria Situacionais sustentam que tudo seja flexível e possa adaptar-se às situações, inclusive o estilo dos líderes. É como se pretendessem que essas pessoas se despojassem das suas emoções e agissem de acordo com o que a situação está a exigir.

As teorias de Liderança, até então, delineiam o comportamento do líder em relação aos liderados, com base na interpretação de que o ambiente no qual se vê inserido encontra-se dividido em dimensões que ora focam na tarefa, ora nas pessoas ou mesmo em ambas. Em tempos de mudança de paradigmas, novas concepções são agregadas nas discussões sobre estilos de liderança por incorporarem aspetos motivacionais e culturais do Homem e da Sociedade.

Bass e Avolio (1995) basearam o seu modelo de Liderança (*Full Range Leadership Model – FRLM*) na concetualização de Burns nos anos 70.

O modelo FRLM de Bass e Avolio é abrangente e considera dois tipos de Liderança: Transformacional e Transaccional, numa perspetiva integradora, e não como processos mutuamente exclusivos. Parte do Líder adequar o seu estilo de Liderança aos diversos contextos situacionais em que se movimenta.

No Quadro 3 temos as principais diferenças entre estes dois Modelos de Liderança.

Quadro 3 - Liderança Transaccional e Liderança Transformacional

Liderança Transaccional	Liderança Transformacional
Desenvolve a necessidade de terminar tarefas	Desenvolve a necessidade de um significado para a missão a cumprir
Desenvolve a necessidade de ganhar dinheiro	Desenvolve a necessidade de ser recompensado (<i>lato sensu</i>)
Ênfase em objetivos de curto prazo	Ênfase nos objetivos de longo prazo
Relacionada com assuntos táticos	Relacionada com missões e com as estratégias para as cumprir
Poder e posição	Valores e princípios
Inspira-se no respeito pelas regras	Inspira-se na criatividade e no espírito coletivo
Voltada para a eficiência	Voltada para a eficácia

Fonte: elaboração própria, adaptado de Avolio *et al* (1999)

Estes autores afirmam que o líder transacional baseia a sua ação na legitimidade e na autoridade que lhe são reconhecidas em termos formais para exercer o poder, representando práticas comuns a ênfase das regras e das normas estabelecidas superiormente e a chamada de atenção para o cumprimento das tarefas previamente definidas. Por outro lado, valoriza-se a obtenção dos objetivos estabelecidos e a criação de um ambiente de concordância e apoio às ideias propostas, podendo ser apontada a utilização dos reforços monetários e das punições como instrumento fundamental para a promoção do empenho dos colaboradores e para o controle dos comportamentos indesejáveis. A Liderança Transacional está mais presente nas organizações que têm uma estrutura tendencialmente mais rígida.

No que respeita à Teoria Transformacional, os processos de motivação são fundamentados num apelo a valores morais e ideais superiores que vão além dos interesses de cada um. Assim sendo, atribui-se ao líder uma capacidade para formular ou disseminar uma determinada visão da organização que é reconhecida por todos como merecedora de confiança e apoio. A partir dessa dupla formulação, o modelo veio então a sofrer uma maior complexificação, distribuindo-se por três tipos de Liderança, juntando-se um novo domínio caracterizado pela ausência ou pelo desvio da Liderança - a Liderança *Laissez-Faire* (Bass e Avolio, 1995).

Na Liderança Transformacional estes autores regem-se por quatro pilares:

- Influência nos ideais: é o nível mais elevado da liderança transformacional, sendo o responsável percebido pelos outros como um modelo a seguir, existindo uma grande admiração, respeito e confiança relativamente à sua figura. Assim, é possível observar uma grande identificação entre os membros do grupo e o líder, sendo este descrito como uma pessoa com capacidades extraordinárias, bastante persistente e determinado no seu trabalho.
- A motivação inspiradora: representa a capacidade do líder para fornecer um significado e desafio às tarefas a efetuar, de modo a motivar e inspirar os elementos do grupo. As questões relacionadas com o espírito de equipa, bem

como o entusiasmo e o otimismo nas capacidades de todos para se ultrapassarem as dificuldades, são aspetos caracterizadores dessa faceta. Neste caso, quem chefia tende a ser descrito como uma pessoa obstinada, com imensa energia e capacidade de iniciativa, evidenciando uma grande confiança quanto à possibilidade de o grupo ter um futuro melhor.

- A estimulação intelectual: identifica os comportamentos do responsável no sentido de incentivar os outros a serem inovadores e criativos no trabalho, questionando os princípios adoptados, reformulando os problemas existentes e dando novas sugestões sobre a realização das tarefas. Por isso, não existe um ambiente de crítica e de pouca abertura às novas ideias, pois a originalidade é um valor importante promovido pelo líder, que reage com naturalidade ao surgimento de propostas distintas.
- A consideração individual: remete para os relacionamentos individuais dentro do grupo, verificando-se uma preocupação de quem chefia com as necessidades de realização pessoal e profissional dos colaboradores.

Na opinião de Bass (1995), este é o tipo de liderança que propicia aos seguidores um desempenho extraordinário, favorecendo a evolução dos colaboradores e conseguindo alinhar as expectativas individuais com as coletivas. De acordo com Robbins (1996), comparativamente à Liderança Transaccional, a Liderança Transformacional está mais fortemente correlacionada com taxas de rotatividade mais baixas, produtividade mais alta e maior satisfação dos colaboradores. Este padrão de resultados foi também encontrado na comparação entre organizações com Lideranças Transformacionais e outras com Lideranças Transacionais, no que respeita à eficácia e à situação financeira (Koene *et al*, 1993).

Desta forma, o tema da Liderança sofreu várias evoluções ao longo dos tempos. O estudo do tema da Liderança iniciou-se com uma preocupação em definir o líder universal a partir dos atributos pessoais. Da revisão da literatura sobre estes estudos concluiu-se que as características pessoais são insuficientes como fatores preditivos de Liderança (Ferreira *et al*, 1996), ganhando reconhecimento o contexto onde essa mesma

Liderança é exercida. Os investigadores deslocaram a sua atenção para os fatores contingenciais - o comportamento do líder sobrepõe-se ao que ele é. As teorias de Liderança determinam o comportamento do líder em relação aos liderados, com base na interpretação de que o ambiente no qual se via inserido encontrava-se dividido em dimensões que ora focavam na tarefa, ora focavam nas pessoas ou mesmo em ambas. Em tempos de mudança de paradigmas, novas conceções são agregadas nas discussões sobre estilos de liderança por incorporarem aspectos relacionais, motivacionais e culturais do homem e da sociedade. São teorias mais abrangentes e mesmo mais completas, que buscam respostas numa realidade mais complexa e competitiva. Prevalece então na atualidade o líder que mobiliza pelo exemplo, pelo carisma, pela criatividade e pelo conhecimento que tem sobre a organização e sobre os elementos que a compõem. Importa agora compreender o tema da Liderança ao nível das hierarquias intermédias (na Secção 2.3).

2.3. Lideranças Intermédias

As sociedades financeiras no setor do retalho são caracterizadas por terem várias unidades de negócio. Estas unidades de negócio têm os seus responsáveis diretos que são os líderes intermédios nas organizações, como acontece nos bancos portugueses⁴.

De acordo com Maxwell (2008), 99% da liderança não ocorre no topo, mas a partir do meio da organização. O líder intermédio faz a ligação entre o topo e a base, traduzindo as expectativas apresentadas por estes dois níveis. Segundo Nonaka (1994) a mudança não ocorre de cima para baixo ou o inverso, mas antes através dos líderes intermédios como agentes facilitadores dessa mudança.

Por outro lado, Kanter (1997) apresenta a liderança intermédia como a mola impulsora da inovação, da competitividade e da mudança das organizações. O líder intermédio chegará mais longe se tiver um bom líder acima em quem acredite e repercutirá as boas práticas nos seus colaboradores.

⁴ Boletim Informativo,
Associação Portuguesa de Bancos, Junho 2011

Para um líder intermédio conseguir levar a visão e os valores da organização, terá que inculcar uma cultura de Liderança. Esta é que orienta os padrões de comportamento definidos nos valores da organização.

Um importante fator na Liderança Intermédia é o seu comprometimento perante a organização que representa, além do seu papel na comunicação interna da organização. Deve expressar de forma clara as crenças e os valores do ambiente em que atua, em paralelo com as exigências da organização.

Para ser um líder intermédio é fundamental desenvolver atitudes e capacidades que auxiliem na condução de uma equipa, procurando tomar decisões corretas, sempre tendo em consideração não só os objetivos pessoais e da equipa, mas também os objetivos supra - departamentais (que são os da organização). Para tal o líder intermédio terá que combinar inteligência, entusiasmo, competência técnica, controle emocional, respeito pelas pessoas, capacidade de delegar, formar e estimular a criatividade.

Maxwell (2008) refere que os líderes de escalão intermédio que se distinguem têm uma mentalidade de abundância. Os bons líderes não têm limites e raciocinam em termos de oportunidades numa ótica de empreendedorismo e de criação de valor.

De acordo com Beckin (1995), o líder intermédio tem como um dos seus pilares de atuação o de exercer *coaching* aos elementos da sua equipa. É um profissional que se responsabiliza a auxiliar os colaboradores empenhados em atingir determinado objetivo. Terá que ajudar os seus elementos a crescer profissionalmente. Deve criar as condições para que cada um aproveite o seu potencial, sendo por ele orientados e motivados a se desenvolverem e a cooperarem no crescimento da equipa como um todo e até no crescimento da própria organização. Deverá também estar atento a aspetos mais humanos, como problemas que um dos elementos da sua equipa possa ter e que poderá afetar a sua prestação assim como a da equipa.

Em suma, podemos afirmar que o líder intermédio tem como principais objetivos:

- Ser um pilar da organização na comunicação interna, considerando os colaboradores como cliente interno;
- Apoiar, instruir e orientar os colaboradores, criando um clima interno dinâmico e positivo;
- Promover em si e nos colaboradores uma cultura de serviço e de comprometimento organizacional;
- Partilhar os valores da organização com os colaboradores;
- Centrar a sua atuação nos clientes e nos colaboradores, sendo o modelo a ser seguido e a ser disseminado.

Denotamos uma escassa base de referências, teorias e ferramentas sobre as Lideranças Intermédias, pelo que se trata de uma clara lacuna da literatura.

2.4. Conclusão

Neste capítulo apresentamos sumariamente as principais Teorias de Liderança.

Até aos anos 40 vigorava a Teoria dos Traços, em que a ideia base era a de que os líderes tinham características intrínsecas que os distinguiam dos demais. A partir dos anos 40 começou-se a centrar o estudo nos comportamentos dos líderes ao invés das suas características pessoais. A partir dos anos 60 começaram a emergir outras teorias, as Teorias Situacionais, em que o estilo do líder adaptava-se à situação. Após os anos 80 surgiram teorias mais abrangentes, em que o estudo não se centrava apenas nas características do líder, dos seus comportamentos ou das situações.

Desta nova vaga destaca-se o Modelo FRLM de Bass e Avolio (1995). Este Modelo considera três tipos de Liderança: a Transformacional, a Transacional e a *Laissez Faire*. A aplicação destes três tipos de Liderança não são processos mutuamente exclusivos, ou seja, parte do líder adequar o seu estilo de Liderança aos diversos contextos em que se movimenta.

A Liderança Transformacional é o tipo de liderança que propicia aos seguidores um desempenho extraordinário, favorecendo a evolução dos colaboradores e a que consegue alinhar as expectativas individuais com as coletivas.

Por último, neste capítulo analisamos o papel das Lideranças Intermédias, que passam por ser um pilar da organização na comunicação interna, considerando os colaboradores como clientes internos. Essa Liderança Intermédia apoia, instrui e orienta os colaboradores, promovendo um clima interno dinâmico e positivo. Para além disso o líder intermédio deve promover em si e nos colaboradores uma cultura de serviço e de comprometimento organizacional, deve partilhar os valores da organização com a equipa e centrar a sua atuação nos clientes e nos colaboradores, sendo o modelo a ser seguido e a ser disseminado.

No próximo capítulo estudaremos este tema da Liderança Intermédia e o tema do Marketing Interno, simultaneamente.

Capítulo 3. O Marketing Intermédio e as Lideranças Intermédias

3.1. Introdução

Neste capítulo comparamos os temas Marketing Interno e Lideranças Intermédias na Secção 3.2. De seguida aprofundamos os Modelos de questionário de Marketing Interno e de Liderança Intermédia, na Secção 3.3, e apresentamos a conclusão deste capítulo na Secção 3.4.

3.2. A Estratégia de Marketing Interno e as Lideranças Intermédias

Uma estratégia de Marketing Interno bem implementada e com trabalhadores motivados pode por si só não ser uma boa estratégia a longo prazo. Strauss e Corbin (1990) revelam a teoria de Marketing Interno como a implementação de uma verdadeira reforma na orgânica de uma empresa, com a participação também das chefias no processo - criando uma verdadeira cultura de serviço. Todas as hierarquias se identificam com o ambiente da empresa, proporcionando uma força positiva inter-departamental e inter-hierárquica. Por seu lado os elementos da empresa ficam aptos a perceber a missão da empresa, e quais os produtos e campanhas que vigoram a fim de atingir os objetivos a que se propõem.

Segundo Bekin (1995), o sucesso de um plano de Marketing Interno apenas depende em dez por cento do próprio programa. A gestão efetuada pelas chefias fica com a responsabilidade dos 90 por cento restantes. Daí a importância da Liderança, do comprometimento, e do envolvimento pessoal de todos os patamares diretivos da empresa. A liderança é fundamental, criando o modelo, o exemplo a ser seguido e a ser disseminado.

O líder é ele próprio um agente de Marketing Interno. O líder tem que ter como características e atitudes distintivas: liderar pelo exemplo, interagir de forma contínua

com os elementos da sua equipa (conhecer os colaboradores), dar formação e *feedback*, por forma a proporcionar um bom clima de trabalho na equipa, atingir os resultados propostos pela organização e proporcionar o crescimento profissional dos seus colaboradores.

Assim, o Marketing Interno partilha com as Lideranças Intermédias os seguintes objetivos (Beckin, 1995):

- Perpetuar a atuação da organização centrada nos clientes externos e nos clientes internos (colaboradores);
- Disseminar a comunicação interna focalizada nos colaboradores como clientes internos;
- Criar um clima interno dinâmico e positivo, apoiando, instruindo e orientando os colaboradores;
- Promover nos colaboradores uma cultura de serviço e de comprometimento organizacional, partilhando os valores da organização com os colaboradores.

3.3. Ferramentas de Marketing Interno e de Liderança Intermédia

Ao longo do estudo que preconizamos para este trabalho, constatamos que não existe um modelo que considerasse os temas do Marketing Interno e da Liderança Intermédia em concomitância. A investigação empírica sobre o tema do Marketing Interno é reduzida, devendo-se fundamentalmente à falta de Modelos de suporte.

No entanto um Modelo de questionário de Marketing Interno foi desenvolvido por Money e Foreman (1996). É um instrumento composto por quinze questões e baseia-se em três pilares principais: Visão, Desenvolvimento e Recompensa.

A Visão comporta todos os aspetos que fazem o colaborador acreditar em algo que os estimule a dar o melhor de si em prol da organização. Já o Desenvolvimento está relacionado com ações que permitam o seu crescimento profissional. Finalmente, a

Recompensa, que está ligada a aspetos de retribuição ao colaborador pelo trabalho realizado.

No Quadro 4 apresentamos as categorias e as respetivas questões do modelo de questionário de Money e Foreman (1996).

Quadro 4 - Modelo de Money e Foreman - questionário de Marketing Interno

Fatores	Número da questão	Questões
Visão	1	A organização providencia uma visão em que o colaborador acredita
	2	A visão é transmitida de forma clara ao colaborador
	11	É comunicado ao colaborador a importância da sua missão na organização
Desenvolvimento	3	O colaborador é preparado para exercer bem as suas funções
	4	A organização vê o desenvolvimento e a formação do colaborador como um investimento e não como um custo
	5	Na organização o desenvolvimento e a formação dos colaboradores é um processo contínuo
	6	A organização explica não só a forma de executar determinada tarefa mas também a razão de se executar essa tarefa
	7	Na organização todas as hierarquias têm formação
	10	A informação veiculada pelo colaborador é utilizada para melhorar o seu posto de trabalho e para ajudar a desenvolver a estratégia da organização
	13	Na organização o colaborador é devidamente formado para desempenhar bem as suas funções
	14	A organização tem a flexibilidade necessária para ir de encontro às necessidades dos colaboradores
15	A organização tem como uma das prioridades a comunicação interna com os colaboradores	
Recompensa	8	Os sistemas de medir o desempenho e de medir a retribuição encorajam o colaborador a trabalhar em equipa
	9	Os sistemas de medir o desempenho e de medir a retribuição estão relacionados com a visão da organização
	12	Na organização o colaborador que tem excelentes resultados é recompensado pelo seu esforço

Fonte: elaboração própria, baseado em Money e Foreman (1996)

No estudo constatamos que também não existe um modelo com questionário que trate especificamente a Liderança Intermédia, mas abordamos os diversos modelos de Liderança existentes.

A Escola de Michigan nos anos 50 e 60 preconizou estudos observando o comportamento de indivíduos no exercício de funções diretivas (Ferreira *et al*, 1996). Lickert (1961) foi um dos investigadores de maior relevância, defendendo quatro estilos de Liderança, os quais variam ao longo de um *continuum*. Num dos pólos encontra-se o estilo autoritário, caracterizado por não confiar nos colaboradores, centraliza bastante as decisões, reduz a interação e a motivação. No pólo oposto encontramos o estilo democrático, onde consta a descentralização de decisões, grande confiança e grande intensidade no fluxo de informação. Entre ambos os pólos temos mais dois estilos intermédios. Para medir estes estilos Lickert criou um questionário composto de 18 escalas, designado por *Profile Organizational Characteristics*.

Com os estudos da Escola de Ohio, dos quais se destaca o Modelo de Blake e Mouton, o comportamento do líder é descrito em duas dimensões independentes e passíveis de diferentes combinações: a consideração que está mais relacionada com aspetos como o clima do grupo e as preocupações com cada elemento desse grupo, e a estruturação, ligada a aspetos como o planeamento e cumprimento de tarefas (Ferreira *et al*, 1996).

Mas de acordo com estes autores, existia uma crescente insatisfação com a solidez destes Modelos Comportamentais e da sua aplicabilidade à formação e seleção de cargos de chefia. Da procura pela identificação das características do líder universal evoluiu-se para o estudo do contexto na qual a Liderança é influenciada. Os estudos surgidos entre os anos 60 e 80 acentuam o predomínio da contingência, sendo de destacar o Modelo Contingencial de Fiedler. O estilo do líder é mais expressão dos seus motivos e necessidades pessoais do que do seu comportamento explícito. Fiedler idealizou uma teoria de Liderança baseada numa ferramenta denominada de *Least Preferred Co-worker Scale*. Através desta escala o autor procurou mensurar a motivação do Líder, com o respondente a descrever o colega de trabalho com quem tiveram maior dificuldade em trabalhar. A avaliação que é feita deste Modelo não revela unanimidade quanto à sua validade preditiva. A lógica subjacente ao instrumento LPC nem sempre é bem entendida pelo respondente e nem sempre é fácil determinar a qualidade das relações Líder – Liderados (Ferreira *et al*, 1996).

Um Modelo de questionário que se destaca é o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) - Questionário Multifactorial de Liderança - preconizado por Bass e Avolio (1995). Trata-se de um instrumento que identifica e consegue aferir tipos de liderança que estão relacionados com o sucesso individual e organizacional. Os autores estipularam três estilos de liderança - Transacional, Transformacional e *Laissez-Faire*, sendo que o modelo reúne uma avaliação à liderança e aos seus resultados. Os resultados são espelhados no Esforço Extra, na Eficácia e na Satisfação. Avolio e Bass (1995) referem que o MLQ mede o sucesso pela capacidade de motivação do líder relativamente aos liderados, pela eficácia do líder em interagir a diferentes níveis na organização e pela satisfação manifestada pelos avaliadores com os métodos utilizados pelo líder no trabalho em equipa. No Quadro 5 temos os tipos de liderança estando estes escalonados em 9 categorias e os respetivos efeitos da liderança.

Quadro 5 - Questionário Multifactorial de Liderança - categorias

Tipos de Liderança	Liderança Transformacional	1. Influência idealizada - Atributos
		2. Influência idealizada - Comportamentos
		3. Motivação Inspiradora
		4. Estimulação Intelectual
		5. Consideração Individualizada
	Liderança Transacional	6. Reforço Contingente
		7. Gestão por Exceção-Ativa
	Liderança <i>Laissez-Faire</i>	8. Gestão por Exceção-Passiva
		9. Ausência de liderança (<i>Laissez-Faire</i>)
Resultados da Liderança	Esforço Extra	
	Eficácia	
	Satisfação	

Fonte: adaptado de Bass e Avolio, (1995)

Este modelo é composto por 45 proposições que medem vários comportamentos do líder, determinando o tipo de liderança em causa e os respetivos resultados. Procuramos de seguida descrever as categorias do MLQ. De acordo com os autores, existe uma hierarquia em função do nível de correlação positiva entre cada categoria e os resultados da liderança. Podemos constatar no Quadro 6 as dimensões às quais estão ligadas as 45 questões.

Quadro 6 - Questionário Multifatorial de Liderança - questões

Tipo de Liderança e Resultados da Liderança	Número das questões
1. Liderança Transformacional	
F1 Influencia Idealizada - atributos	10, 18, 21, 25
F2 Influência Idealizada - comportamentos	6, 14, 23, 34
F3 Motivação Inspiradora	9, 13, 26, 36
F4 Estimulação Intelectual	2, 8, 30, 32
F5 Consideração individualizada	15, 19, 29, 31
2. Liderança Transaccional	
F6 Reforço Contingente	1, 11, 16, 35
F7 Gestão por exceção - ativa	4, 22, 24, 27
3. Liderança <i>Laissez - Faire</i>	
F8 Gestão Por exceção - passiva	3, 12, 17, 20
F9 Ausência de Liderança	5, 7, 28, 33
Resultados da Liderança	
Esforço Extra	39, 42, 44
Eficácia	37, 40, 43, 45
Satisfação	38, 41

Fonte: adaptado de Bass e Avolio, (1995).

O fator 1 (Influência Idealizada - atributos) corresponde à forma como o líder é percebido e idealizado. O fator 2 (Influência Idealizada - comportamentos) está relacionado com o empenho que o líder demonstra aos colaboradores, elevando o sentido coletivo de missão da equipa. Na Liderança Transformacional o modelo ainda comporta mais três fatores. Quanto ao fator 3 - a Motivação Inspiradora - o líder

transmite otimismo e confiança nos seus colaboradores por forma a superarem as dificuldades. A Estimulação intelectual é o fator 4, e está imputada à promoção de um ambiente intelectual estimulante. O líder promove a criatividade e novas ideias. Já a Consideração Individualizada remete para os comportamentos do líder orientados para as pessoas - mostra-se preocupado com a realização pessoal e profissional dos seus colaboradores, desenvolve o seu potencial e demonstra conhecê-los de verdade.

O fator 6 (Reforço Contingente) e o fator 7 (Gestão por Exceção Ativa) estão ligados à Liderança Transacional. O fator 6 salienta a liderança baseada na troca: são definidas pelo líder as tarefas a executar, existe uma recompensa ou penalização mediante a concretização do objetivo. O acompanhamento controlador e a avaliação, por parte do líder, das tarefas executadas pelos colaboradores, relaciona-se com o fator 7.

Na Liderança *Laissez-faire* temos dois fatores: a Gestão por Exceção Passiva e a Ausência de Liderança. No fator 8, ao contrário do fator 7, remete para um líder paciente e reativo, que só atua em situações extremas. De acordo com os autores esta categoria está correlacionada negativamente com a performance organizacional.

Nos Resultados da Liderança, Avolio e Bass consideram três categorias: o Esforço Extra, a Eficácia e a Satisfação. No Esforço Extra o líder pretende que a equipa supere as expectativas, na Eficácia o líder vai ao encontro das necessidades de cada elemento que coordena e da organização. Na última categoria pretende-se verificar qual o grau de satisfação dos liderados perante determinado estilo de liderança.

Nesta secção apresentamos as Ferramentas de Liderança e de Marketing Interno mais relevantes. De salientar o MLQ de Bass e Avolio na Liderança e o Modelo de Money e Foreman no Marketing Interno.

3.4. Conclusão

Neste capítulo estudamos simultaneamente o Marketing Interno e as Lideranças Intermédias, concluindo que têm objetivos comuns, como promover um clima interno positivo com colaboradores satisfeitos, promover a comunicação interna, partilhar os valores da organização e a formação aos colaboradores.

Destacamos também a ferramenta de Marketing Interno de Money e Foreman (1995 e 1996), único modelo conceptual reconhecido de Marketing Interno que é utilizado na investigação empírica sobre o tema. É constituído por três fatores: a Visão, o Desenvolvimento e a Recompensa. Assim é possível aferir se os colaboradores se reveem nas políticas de Marketing Interno da organização a que pertencem. O modelo demonstra ser um importante instrumento de gestão para as organizações.

Detalhamos igualmente vários modelos de questionário de Liderança, constatando a inexistência de modelos de questionário que abordem especificamente o tema da Liderança Intermédia. Destaca-se o MLQ de Avolio e Bass (1995), na medida em que consegue averiguar o tipo de liderança - Transacional, Transformacional ou Ausente (*Laissez-Faire*). Para além disto, este questionário também permite determinar os efeitos dessa Liderança nos colaboradores. É o único modelo de questionário que comporta o tipo de Liderança e o efeito que essa Liderança exerce nos colaboradores.

Constatamos ao longo da revisão da literatura que o Marketing Interno e as Lideranças Intermédias são indispensáveis para as organizações, contribuindo positivamente na comunicação interna, na transmissão e na manutenção dos valores corporativos, na motivação e satisfação dos colaboradores e no seu crescimento profissional. Procuraremos averiguar através do estudo empírico a validade destas constatações da Revisão da Literatura.

A revisão da literatura efetuada nesta parte do trabalho serve de base ao estudo empírico desenvolvido e apresentado na Parte II. Assim, no capítulo seguinte apresenta-se a metodologia utilizada para dar resposta aos objetivos definidos.

Parte II - Estudo Empírico

Capítulo 4. Metodologia e caracterização do setor

4.1. Introdução

O objetivo deste capítulo é descrever a metodologia utilizada no estudo empírico, justificando a escolha do caminho percorrido na investigação. Apresentamos os objetivos deste estudo na Secção 4.2. e as opções metodológicas na Secção 4.3. Na Secção 4.4 justificamos o universo de estudo, fazendo uma descrição à evolução da Banca Portuguesa desde o Pós-Revolução de 1974 até a atualidade e na Secção 4.5 descrevemos a amostra onde procuraremos evidência empírica. Fazemos a conclusão deste capítulo na Secção 4.6.

4.2. Objetivos da investigação

Com este trabalho pretendemos estudar a importância do Marketing Interno e das Lideranças Intermédias na rede de retalho da banca portuguesa. O objetivo deste trabalho é determinar de que forma é que o Marketing Interno e as Lideranças Intermédias influenciam a comunicação interna, a transmissão de valores organizacionais, a formação e a satisfação dos colaboradores na Rede de Retalho da Banca Portuguesa.

4.3. Opções Metodológicas

Definido o tema e os objetivos do estudo necessários para a sua concretização, vamos de seguida enunciar as opções metodológicas para interpretar a realidade que pretendemos estudar.

A metodologia utilizada neste trabalho de investigação baseia-se numa abordagem quantitativa. Afonso (2005) refere que a abordagem quantitativa é objetiva, dado que utiliza critérios bem definidos relativos à amostragem e aos seus processos de análise de dados, baseados na matemática analítica, na estatística e na lógica. No oposto existe a abordagem qualitativa, que, apesar dos seus méritos, em determinado tipo de pesquisa de acordo com o mesmo autor padece de défice de objetividade, encontrando-se num contexto singular e baseia-se na perspetiva individual.

Com a abordagem quantitativa, através de questionários, pretendemos obter dados sobre um conjunto de pessoas relativos a um determinado número de questões pré-definidas.

Na perspetiva de Afonso (2005) o inquérito por questionário tem como objetivo principal converter a informação obtida dos inquiridos em dados pré-formatados, facilitando o acesso a um número elevado de pessoas e contextos díspares.

Sendo que o trabalho estuda dois grandes temas, a Liderança Intermédia e o Marketing Interno, dividimos inicialmente a investigação empírica em duas análises quantitativas - Liderança e Marketing Interno.

- **Abordagem quantitativa – Liderança Intermédia**

Utilizamos no tema da Liderança Intermédia o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) - Questionário Multifatorial de Liderança, proposto por Bass e Avolio (1999), tratando-se de um instrumento que identifica e consegue aferir tipos de liderança que estão relacionados com o sucesso individual e organizacional.

Este modelo de questionário tem sido muito utilizado, inclusivamente por autores portugueses, como Ventura, Costa e Castanheira (2005).

Os autores do MLQ utilizam uma escala ordinal tipo Lickert, de cinco níveis (1- Não concordo totalmente; 2- Não concordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente). Representa a perceção dos avaliadores face aos comportamentos dos seus líderes.

Após a realização dos questionários, as respostas são divididas em doze categorias (nove fatores mais os três resultados). Calculam-se as médias obtidas em cada uma das doze categorias, almejando os valores representativos das perceções de liderança dos avaliadores (colaboradores), com base na frequência de observação dos comportamentos dos líderes e às perceções dos resultados da liderança.

Pretendemos também saber qual a perceção dos líderes das equipas, para a comparar com a perceção dos colaboradores de base. Utilizamos para esse efeito o MLQ - *leader form*, tratando-se então de outro questionário MLQ, preenchido pelos próprios líderes intermédios. O MLQ e o MLQ - *leader form* estão em anexo (Anexo 2 e Anexo 3).

- **Abordagem quantitativa – Marketing Interno**

Como mencionado na parte dos modelos de questionário, o Modelo de Money e Foreman (1996) é o único reconhecido para o Estudo Empírico. Pelo exposto recorreremos a este modelo para aferir a perceção dos assistentes bancários das políticas de Marketing Interno que as instituições bancárias a que pertencem têm prosseguido. Estendemos este questionário aos responsáveis para podermos retirar comparações entre as opiniões de ambas as hierarquias.

Os autores deste Modelo utilizaram uma escala de Likert e, por conveniência de análise, no nosso estudo tem 5 pontos.

Em anexo (Anexo 1) encontra-se este Modelo de questionário de Money e Foreman.

4.4. A Banca Nacional após a Revolução de Abril de 1974 até à atualidade

Nesta secção fazemos a caracterização do universo, com uma explanação sobre a evolução histórica da Banca Nacional desde o Pós 25 de Abril até à atualidade. Pretendemos demonstrar as grandes mudanças ocorridas nos últimos 40 anos e caracterizamos a situação atual do sector bancário de retalho em Portugal, enquadrando assim a realidade que vamos investigar.

No Pós-Revolução de 1974 existia uma forte intervenção na economia, incluindo na Banca Nacional. Assistia-se a um profundo processo de nacionalização dos maiores grupos privados.

Ao contrário do que acontecia nos países mais avançados, a atividade bancária centrava-se na tradicional intermediação financeira. O crédito era escasso, o mercado de capitais era inexistente e surgia grandes dificuldades em obter recursos, limitando as oportunidades (Moreira, 1992, Pinto, 1996). Destacava-se na época um mercado interno protegido e com apertada regulamentação, com os bancos a agirem em cartel (Borges, 1994).

De acordo com Bento (1998), as políticas macroeconómicas levadas a cabo pelo Estado condicionavam todo o processo. A situação vivida no país era de grande instabilidade, com o Banco de Portugal a ter um papel fulcral no cumprimento das metas estabelecidas para a programação monetária, através do limite de crédito e na fixação das taxas de juro (Moreira, *op cit*; Borges, *op cit*).

De acordo com Lopes⁵ os bancos públicos foram utilizados como instrumento de financiamento do défice público e do saneamento das empresas públicas, com condições preferenciais. Além disso, continuava a existir uma elevada interferência na gestão dos bancos, onde sobressaía a concessão de crédito político, influenciando diretamente nos seus resultados de exploração (Borges, *op cit*). De salientar o posterior auxílio prestado a algumas dessas mesmas instituições bancárias (Moreira, 1992).

Como pudemos constatar, sobressaía uma crescente clivagem entre a atividade bancária portuguesa e a atividade bancária dos países da OCDE (Borges, 1994).

Com a entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia, na segunda metade da década de 80, ocorreram grandes alterações e o processo de nacionalizações extinguiu-se. Exemplo desse facto foi a privatização do Banco Totta e Açores em 1989. Urgiam alterações à orgânica bancária, que foram preconizadas pelas autoridades até ao final da década (Bento, 1998).

⁵ Políticas Económicas, 1960/1995.
Caderno do Público, Jornal Público, 1996

O quase isolamento do sistema bancário português exponenciou as oportunidades de desenvolvimento do setor, com o surgimento de bancos privados inovadores e produtos bancários avançados, como a locação financeira ou o factoring (Borges, 1994).

De acordo com Bento (1998) em cinco anos o sistema bancário português reduziu intensamente as diferenças para os sistemas bancários do espaço da OCDE. A década de 90 assistiu à conclusão do processo de privatização dos bancos públicos, a uma reestruturação geral profunda, com destaque para a aquisição de bancos públicos por parte de bancos privados. O objetivo era alcançar uma forte posição no mercado e eliminar novos concorrentes.

Constatou-se, porém, que a formação de novos grupos financeiros foi controlada ou orientada pelo governo, definindo as linhas gerais e as condições às quais as operações tinham que respeitar (Bento, *op cit*).

A banca nacional passou a operar num mercado mais alargado, com a entrada de bancos estrangeiros. Assistiu-se a uma diminuição de quota de mercado de grupos bancários nacionais e a uma maior protagonismo de bancos de menor dimensão (alguns especializados em nichos de mercado) e de bancos não-domésticos.

No novo milénio verifica-se a um aumento significativo da concentração da atividade doméstica, e emerge a predominância de cinco grupos bancários - BCP, BES, BPI, CGD e Santander. Em 2008 o conjunto destes grupos bancários representavam mais de dois terços da quota de mercado em Portugal⁶.

Nesta década observou-se a uma aposta clara no setor do retalho, com a expansão de agências bancárias, com ênfase nos grandes centros urbanos de Porto e Lisboa - quarenta por cento do total da rede bancária em Portugal. A rede de balcões disseminada permitiria ganhar mais clientes, melhorar a relação com os clientes e assim incrementar a rentabilidade por cliente. Em 2010 havia um balcão por cada 1700

⁶ Boletim informativo,
Associação Portuguesa de Bancos, Junho 2011

habitantes⁷. Foi também notória a aposta em outros mercados, a ramificação da rede de ATM (a maior rede por habitante, da Zona Euro) e a intensificação dos canais remotos, como o *homebanking*. Emergiu uma década de importantes alterações, como a implementação das diretivas emanadas dos Acordos de Basileia. Os bancos passaram a cumprir normas mais rigorosas em termos de solvabilidade, concessão de crédito e *compliance*. Em 2008 surgiu uma crise nos Estados Unidos, evidenciada pela falência da *Lehman Brothers* em Setembro desse ano, e que se alastrou par a Europa e em Portugal. Isto levou a uma retração nos investimentos de risco e maior aposta em produtos tradicionais, de menor risco, como os depósitos a prazo e os planos de poupança. No crédito aos particulares, principalmente no crédito ao consumo e outros fins, deparamo-nos com um maior incumprimento. Poderá estar relacionado com o acesso muito facilitado a este tipo de crédito, antes da crise financeira, e também ao aumento do desemprego. Em finais da década eram 56844 funcionários bancários em Portugal (54% homens e 46% mulheres), com predominância para idades entre os 30 e os 40 anos, sendo que grande parte trabalhava na Banca há mais de 15 anos. Mais de 63% dos funcionários estava alocado à atividade comercial, situação crescente desde o início desta década.

Pereira e Caetano (2006) referem que no sistema bancário português predomina o vínculo laboral permanente em mais de 90%. Da informação recolhida estes dois autores concluem que existe uma grande homogeneidade no setor bancário português nas práticas de gestão de recursos humanos, nos seus modelos de estratégia e na cultura organizacional que pretendem incorporar. Os mesmos autores referem ainda que os bancos em Portugal têm implementado sistemas inovadores e muito semelhantes entre si: na avaliação de desempenho, na integração de novos colaboradores, na reestruturação de departamentos e em planos de reconversão de funcionários, na formação contínua das suas equipas, na comunicação interna e no apoio ao desenvolvimento pessoal.

⁷ Boletim informativo,
Associação Portuguesa de Bancos, Junho 2011

4.5. Caracterização da Amostra

Os questionários foram dirigidos aos colaboradores (assistentes comerciais) e aos responsáveis e sub-responsáveis (líderes intermédios) de cinco das principais Instituições Bancárias a atuar em Portugal. Para simplificarmos depois a recolha, análise e interpretação de resultados, denominamos os responsáveis e os sub-responsáveis de “responsáveis” ou “líderes intermédios” e os assistentes comerciais de “assistentes”. Foram enviados concomitantemente os questionários de Liderança e de Marketing Interno em Setembro, para os colaboradores e para os Líderes Intermédios (para estes o MLQ - auto avaliação ou *leader form*). No total foram enviados 130 questionários a colaboradores bancários (110 para assistentes e 20 para responsáveis), por correio e por correio eletrónico, sendo que realizamos inquéritos por telefone e também presencialmente, de Agosto a Outubro de 2012. Salvaguardamos o anonimato e a confidencialidade da informação. Tivemos 104 respostas de assistentes e 14 respostas de responsáveis, para tratamento de informação (no Quadro 7).

Quadro 7 - Caracterização da amostra do Estudo Empírico

Dados	Assistentes comerciais	Responsáveis	Total
Nº Questionários enviados	110	20	130
Nº Questionários enviados – correio eletrónico	75	4	79
Nº Questionários enviados - correio	20	4	24
Nº Questionários efetuados por telefone	5	2	7
Nº Questionários efetuados presencialmente	10	10	20
Nº Questionários c/ resposta	104	14	118
Nº Questionários c/ resposta – correio interno	72	2	74
Nº Questionários c/ resposta - correio	17	0	17
Nº Questionários c/ resposta - telefone	5	2	7
Nº Questionários c/ resposta - presencialmente	10	10	20
Nº Questionários tratados	104	14	118
Média de Idades na resposta	35	43	39
Colaboradores do sexo masculino	46	9	55
Colaboradores do sexo feminino	58	6	64

4.6. Síntese

Neste capítulo descrevemos a metodologia a aplicar no Estudo Empírico, nomeadamente as opções metodológicas e os objetivos do trabalho, que passam por determinar de que forma é que o Marketing Interno e as Lideranças Intermédias influenciam a comunicação interna de uma organização e a transmissão de valores organizacionais, a formação e a satisfação dos colaboradores na rede de retalho da banca portuguesa.

Para além disso, desenvolvemos as Ferramentas de Marketing Interno e de Liderança Intermédia, realçando as que utilizaremos nesta investigação: o MLQ de Avolio e Bass (1995) para a Liderança e o Modelo de questionário de Money e Foreman (1996) para o Marketing Interno.

Descrevemos a situação bancária portuguesa desde a Revolução de Abril até à atualidade, sendo que a realidade bancária no retalho em Portugal é bastante homogénea em termos de estratégia, gestão e recursos humanos. Enunciamos as principais características da amostra utilizada, sendo de realçar as 118 respostas (104 de assistentes e 14 de responsáveis) de um total de 130 questionários enviados.

Seguidamente, no Capítulo 5, faremos a Apresentação e a Análise aos Resultados.

Capítulo 5. Apresentação e Análise dos Resultados

5.1. Introdução

No tratamento dos dados efetuamos em primeiro lugar a Análise Descritiva aos dois modelos em estudo. No caso do Marketing Interno recorremos ao questionário do Modelo de Money e Foreman para os assistentes e para os responsáveis (Anexo 1), para podermos comparar a perceção dos assistentes com a perceção dos responsáveis quanto às políticas de Marketing Interno dos bancos onde laboram.

Preconizamos seguidamente uma Análise Inferencial por forma a confirmar, reforçar ou refutar os resultados encontrados na Análise Descritiva aos resultados do questionário de Marketing Interno.

No modelo de questionário de Marketing Interno existem dois grupos de inquiridos (assistentes e responsáveis), que revelam a sua opinião sobre a organização - neste caso sobre as políticas de Marketing Interno. Comparamos as opiniões dos dois grupos na Análise Descritiva. Por outro lado, no MLQ, a análise parte de um diferente pressuposto: a comparação dos dois grupos hierárquicos faz-se entre a opinião dos assistentes em relação aos responsáveis e entre o que estes últimos pensam de si mesmos enquanto líderes. Ou seja, no Marketing Interno temos apenas um questionário para ambas as hierarquias. No MLQ acabamos por ter dois questionários - o MLQ (Anexo 2) e o MLQ - *leader form* (Anexo 3). Comparamos os valores médios e a dispersão de opiniões entre os assistentes e os responsáveis, mas tratando-se de dois questionários diferentes, não efetuamos a Análise Inferencial para o MLQ.

Seguidamente realizamos um estudo de correlação entre itens de cada modelo. Para além disso estudamos as possíveis correlações entre variáveis dos dois modelos, por forma a investigarmos se existe de facto uma relação forte entre variáveis do Marketing Interno e da Liderança.

Posteriormente, e apesar de não ser um objetivo inicialmente definido para este trabalho, investigamos ainda as qualidades de cada um dos instrumentos, começando

com o Modelo de Money e Foreman e posteriormente ao MLQ de Avolio e Bass, recorrendo à Análise Fatorial. Foi utilizado o SPSS 17 para tratamento e análise dos dados.

5.2. Marketing Interno – Análise Descritiva

Começamos com a Análise Descritiva dos resultados dos questionários de Marketing Interno, analisando primeiro os seus três fatores separadamente, fazendo uma comparação entre a opinião dos assistentes e a opinião dos responsáveis, recorrendo à média e ao desvio-padrão.

- **Visão**

O Quadro 8 apresenta a Análise Descritiva com o fator Visão.

Quadro 8 - Análise Descritiva: Visão

FATOR	ITENS		MÉDIA	DESVIO PADRÃO		MÉDIA	DESVIO PADRÃO
VISÃO	Q1. Visão em que o colaborador acredita	Assistentes	3,63	0,904	Responsáveis	4,21	0,426
	Q2. A visão é transmitida de forma clara		3,47	0,71		3,86	0,77
	Q11. É comunicado ao colaborador a importância da sua missão na organização		3,66	0,951		3,93	0,611

No fator Visão, no que respeita aos assistentes, observamos médias muito aproximadas, com a variável “É comunicado ao colaborador a importância da sua missão na organização” a ter a média superior, de 3.66. Em contraponto com os resultados do questionário aos responsáveis, cuja variável com a maior média (4.21) foi “Visão em que o colaborador acredita”. Já as médias nos responsáveis foram todas superiores às médias nos assistentes, sendo a dispersão das distribuições superior nos assistentes. Quer num caso, quer no outro, os desvios-padrão foram inferiores a 1, podendo afirmar

que são distribuições pouco dispersas. Tanto os assistentes como os responsáveis revêem-se no fator Visão.

- **Desenvolvimento**

Apresentamos de seguida o segundo fator - Desenvolvimento.

Quadro 9 - Análise Descritiva: Desenvolvimento

FATOR	ITENS		MÉDIA	DESVIO PADRÃO		MÉDIA	DESVIO PADRÃO
DESENVOLVIMENTO	Q3. O colaborador é preparado para exercer bem as suas funções	Assistentes	3,6	0,785	Responsáveis	3,71	0,73
	Q4. A organização vê o desenvolvimento e a formação do colaborador como um investimento e não como um custo		3,35	0,785		3,86	0,663
	Q5. Na organização o desenvolvimento e a formação dos colaboradores é um processo contínuo		3,62	0,958		4,07	0,616
	Q6. A organização explica não s a forma de executar tarefas mas também a razão de se executar essas tarefas		3,54	0,965		3,86	0,535
	Q7. Todas as hierarquias têm formação		3,5	0,750		3,79	0,579
	Q10. A informação veiculada ao colaborador é utilizada para melhorar o posto de trabalho e para desenvolver a estratégia da organização		3,26	0,683		3,71	0,611
	Q13. Na organização o colaborador é devidamente formado para desempenhar bem as suas funções		3,6	0,782		3,86	0,663
	Q14. A organização tem a flexibilidade necessária para ir ao encontro das necessidades dos colaboradores		2,71	0,832		3,14	1,099
	Q15. A organização tem como uma das prioridades a comunicação interna com os colaboradores		3,58	0,91		4,29	0,611

No fator Desenvolvimento as médias de todas as variáveis dos responsáveis são superiores às dos assistentes, como acontece no fator Visão. Salienta-se a variável “A organização tem a flexibilidade necessária para ir ao encontro das necessidades dos colaboradores” com a média mais baixa neste fator (2.71), que indica que os assistentes não concordam com a inflexibilidade que o banco onde trabalham proporciona. No entanto a média mais elevada nos assistentes é a da variável “Na organização o desenvolvimento e a formação dos colaboradores é um processo contínuo”, com o valor de 3.62. Nos responsáveis esta variável teve uma média superior de 4.07. Por outro lado, nos responsáveis a maior média (4.29) foi obtida na variável “A organização tem como uma das prioridades a comunicação interna com os colaboradores”. Genericamente trata-se de distribuições com reduzida dispersão. Os assistentes consideram o Desenvolvimento na organização onde trabalham como um fator positivo, excetuando quanto à flexibilidade para atender às suas necessidades. Já os responsáveis concordam ou concordam muito com os itens que compõem este fator.

- **Recompensa**

Passamos agora para o terceiro fator, a Recompensa.

Quadro 10 - Análise Descritiva: Recompensa

FATOR	ITENS		MÉDIA	DESVIO PADRÃO		MÉDIA	DESVIO PADRÃO
RECOMPENSA	Q8. Os sistemas de medir o desempenho e a retribuição encorajam o colaborador a trabalhar em equipa	Assistentes	2,96	4,157	Responsáveis	2,93	0,917
	Q9. Os sistemas de medir o desempenho e a retribuição estão relacionados com a visão da organização		2,79	0,855		3,14	0,363
	Q12. Na organização o colaborador que tem excelentes resultados é recompensado pelo seu esforço		2,7	0,858		4,29	1,207

No fator Recompensa as médias são superiores nos responsáveis, em linha com o que já tinha ocorrido nos restantes fatores que compõem a estrutura do questionário. Nos assistentes as médias das três variáveis deste fator todas têm valores inferiores a 3, com destaque pela negativa para a variável “Na organização o colaborador que tem excelentes resultados é recompensado pelo seu esforço”, com 2.7. Nesta variável encontramos a maior diferença de todos os resultados das médias que comparamos entre assistentes e responsáveis, já que para estes o valor foi de 4.29. Inclusivamente este resultado foi um dos mais elevados deste estudo. O único resultado inferior nas médias que encontramos do lado dos responsáveis face aos assistentes é na variável “Os sistemas de medir o desempenho e a retribuição encoraja o colaborador a trabalhar em equipa”, com a média de 2.93. Na variável mencionada encontramos o desvio-padrão mais elevado nos responsáveis, com 1.2. Neste fator os assistentes têm uma perceção negativa dos bancos onde trabalham, com a constatação de que a métrica remuneratória não tem em conta o esforço ou o trabalho em equipa. Sobre este último os responsáveis também consideram a atuação da organização como negativa, não concordando com este item.

- **Resultados da Análise Descritiva aos três fatores do Marketing Interno (em conjunto)**

A fim de visualizarmos se existem diferenças entre os três fatores, englobamos num só quadro os valores médios dos fatores mencionados.

Quadro 11 - Análise Descritiva aos três fatores do Marketing Interno

VISÃO (Q1, Q2, Q11)	Assistente	3,58
	Responsável	3,92
DESENVOLVIMENTO (Q3, Q4, Q5, Q6, Q7, Q10, Q13, Q14, Q15)	Assistente	3,42
	Responsável	3,83
RECOMPENSA (Q8, Q9, Q12)	Assistente	2,81
	Responsável	3,04

Quer para os assistentes, quer para os responsáveis, o fator com que mais se reveem na organização é a Visão, com média de 3.58 (assistentes) e 3.92 (responsáveis). O Desenvolvimento é o segundo fator com que os colaboradores mais concordam, sendo a média nos assistentes de 3.46 e nos responsáveis de 3.83. Inversamente, a Recompensa teve os piores resultados de média, sendo que nos assistentes o valor médio foi inferior a 3 (2.81). Globalmente os responsáveis acreditam mais nas políticas de Marketing Interno do que os assistentes, em todos os fatores, e com menor dispersão de opiniões. Os assistentes reveem-se positivamente nas políticas de Marketing Interno, especificamente na Visão e no Desenvolvimento. Contudo consideram que são pouco recompensados. Existe maior variedade de opiniões nos assistentes ao longo dos itens estudados neste fator que nos outros fatores do Modelo.

Genericamente podemos constatar que o papel do Marketing Interno é positivo nos colaboradores, na missão e nos valores da organização (Visão), na formação e na comunicação interna (Desenvolvimento). No entanto, terá que melhorar em itens relacionados com a remuneração e com a flexibilidade para atender às necessidades dos colaboradores (Recompensa).

5.3. Marketing Interno - Análise Inferencial

Já conseguimos descrever algumas conclusões sobre os resultados do Estudo Empírico apenas com a Análise Descritiva preconizada, efetuando as médias e desvios padrão dos itens que compõem os fatores do questionário aos assistentes, e comparamos esses resultados com os resultados obtidos do mesmo questionário para os responsáveis. Pretendemos investigar quão profundas são as diferenças que já detetamos entre as duas amostras na Análise Descritiva. Um dos passos que deve anteceder a Análise Inferencial é avaliar se os dados seguem uma Distribuição Normal. Tratando-se de variáveis ordinais podemos antecipar que existe uma forte possibilidade de se tratar de uma Distribuição Não Normal. Decorre então um teste às seguintes hipóteses:

- H0a) Trata-se de uma Distribuição Normal;
- H1a) Trata-se de uma Distribuição Não Normal.

Recorremos desta forma ao teste *Kolmogorov-Smirnov*. Se o valor de prova for superior a 0.05 a H0 é rejeitada, ou seja, as pontuações médias não seguirão uma Distribuição Normal. Os valores de significância foram todos de zero ou próximo de zero, corroborando com a H1 - trata-se de uma Distribuição Não Normal. Pelo exposto faremos um teste não-paramétrico. Pretendemos recorrer ao teste de *Mann-Whitney-Wilcoxon* (MWW), sendo um teste alternativo ao teste *t-Student* para comparar as médias de duas amostras independentes com variáveis ordinais. Relembramos a escala ordinal de concordância, sendo de 1, “discordo totalmente, a 5 “concordo totalmente”. Faremos então um teste de hipóteses, por cada fator da Dimensão:

- H0b) Os assistentes e os responsáveis concordam da mesma forma sobre as políticas de Marketing Interno da organização;
- H1b) Os assistentes e os responsáveis não concordam de forma sobre as políticas de Marketing Interno da organização.

- **Visão**

Começamos com o fator Visão, analisando as ordenações nos seus vários itens.

Quadro 12 – Visão: Ordenações

Visão - Ordenações				
	Hierarquia	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Q1. Visão em que o colaborador acredita	Assistente	104	56,86	5913,00
	Responsável	14	79,14	1108,00
	Total	118		
Q2. Visão transmitida de forma clara	Assistente	104	57,66	5996,50
	Responsável	14	73,18	1024,50
	Total	118		
Q11. É comunicado ao colaborador a importância da sua missão na organização	Assistente	104	59,62	6200,50
	Responsável	14	58,61	820,50
	Total	118		

De seguida apresentamos os respetivos testes estatísticos neste fator.

Quadro 13 – Visão: Testes Estatísticos

Visão - Testes Estatísticos			
	Q1. Visão em que o colaborador acredita	Q2. Visão transmitida de forma clara	Q11. É comunicado ao colaborador a importância da sua missão na organização
Mann-Whitney U	453,000	536,500	715,500
Wilcoxon W	5913,000	5996,500	820,500
Z	-2,464	-1,751	-,112
Asymp. Sig. (2-tailed)	,014	,080	,911
Exact Sig. (2-tailed)	,012	,083	,924
Exact Sig. (1-tailed)	,005	,044	,463
Point Probability	,000	,010	,014

Observamos pelos resultados dos testes que em todos os itens que compõem este fator as ordenações - assistentes são bastante inferiores às ordenações - responsáveis.

Os resultados de U são elevados nos três itens.

No primeiro item constatamos que o valor-p é inferior a 0.05, ainda que nos outros dois os valores-p são superiores.

Podemos concluir que na Visão os assistentes e os responsáveis têm uma opinião divergente, não se confirmando H0.

- **Desenvolvimento**

Passamos para o fator Desenvolvimento, como podemos constatar no Quadro 14.

Quadro 14 - Desenvolvimento - Ordenações

Desenvolvimento - Ordenações				
	Hierarquia	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Q3. Colaborador preparado para exercer bem funções	Assistente	104	58,15	6047,50
	Responsável	14	69,54	973,50
	Total	118		
Q4. A organização vê o desenvolvimento e a formação do colaborador como um investimento e não como um custo	Assistente	104	57,02	5930,00
	Responsável	14	77,93	1091,00
	Total	118		
Q5. Na organização o desenvolvimento e a formação dos colaboradores e um processo contínuo	Assistente	104	57,53	5983,00
	Responsável	14	74,14	1038,00
	Total	118		
Q6. A organização explica não só a forma de executar tarefas mas também a razão de se executar essas tarefas	Assistente	104	58,23	6056,00
	Responsável	14	68,93	965,00
	Total	118		
Q7. Todas as hierarquias têm formação	Assistente	104	57,98	6030,00
	Responsável	14	70,79	991,00
	Total	118		
Q10. Informação veiculada ao colaborador é utilizada para melhorar o posto de trabalho e para ajudar a desenvolver a estratégia da organização	Assistente	104	57,10	5938,00
	Responsável	14	77,36	1083,00
	Total	118		
Q13. Na organização o colaborador e devidamente formado para desempenhar bem as suas funções	Assistente	104	58,40	6074,00
	Responsável	14	67,64	947,00
	Total	118		
Q14. A organização tem a flexibilidade necessária para ir de encontro as necessidades dos colaboradores	Assistente	104	58,05	6037,00
	Responsável	14	70,29	984,00
	Total	118		
Q15. A organização tem como uma das prioridades a comunicação interna com os colaboradores	Assistente	104	56,39	5865,00
	Responsável	14	82,57	1156,00
	Total	118		

Dividimos em dois os quadros respeitantes aos resultados dos testes, por conveniência de apresentação do trabalho.

Quadro 15 - Desenvolvimento - Testes Estatísticos (a)

Desenvolvimento - Testes Estatísticos (a)				
	Q3. Colaborador preparado para exercer bem funções	Q4. A organização vê o desenvolvimento e a formação do colaborador como um investimento e não como um custo	Q5. Na organização o desenvolvimento e a formação dos colaboradores e um processo contínuo	Q6. A organização explica não só a forma de executar tarefas mas também a razão de se executar essas tarefas
Mann-Whitney U	587,500	470,000	523,000	596,000
Wilcoxon W	6047,500	5930,000	5983,000	6056,000
Z	-1,237	-2,342	-1,803	-1,186
Asymp. Sig. (2-tailed)	,216	,019	,071	,236
Exact Sig. (2-tailed)	,225	,021	,073	,240
Exact Sig. (1-tailed)	,116	,011	,036	,121
Point Probability	,013	,003	,002	,008

Expomos no quadro 16 os resultados dos testes estatísticos deste fator.

Quadro 16 - Desenvolvimento - Testes Estatísticos (b)

Desenvolvimento - Testes Estatísticos (b)					
	Q.7 Todas as hierarquias têm formação	Q10. Informação veiculada ao colaborador é utilizada para melhorar o posto de trabalho e para ajudar a desenvolver a estratégia da organização	Q13. Na organização o colaborador e devidamente formado para desempenhar bem as suas funções	Q14. A organização tem a flexibilidade necessária para ir de encontro as necessidades dos colaboradores	Q15. A organização tem como uma das prioridades a comunicação interna com os colaboradores
Mann-Whitney U	570,000	478,000	614,000	577,000	405,000
Wilcoxon W	6030,000	5938,000	6074,000	6037,000	5865,000
Z	-1,433	-2,323	-1,052	-1,360	-2,856
Asymp. Sig. (2-tailed)	,152	,020	,293	,174	,004
Exact Sig. (2-tailed)	,159	,021	,313	,177	,004
Exact Sig. (1-tailed)	,088	,012	,160	,088	,002
Point Probability	,015	,005	,020	,002	,001

Nas ordenações constatamos que existe unanimidade de resultados: superiores nos responsáveis em todos os itens, sendo U superior a 400 em todos os itens. Em três itens os valor-p são inferiores a 0.05. No fator Desenvolvimento constatamos que a maior parte dos valor-p são superiores a 0.05, mas as ordenações para todos os itens estudados são divergentes. Podemos considerar que os assistentes e os responsáveis têm uma opinião divergente, não se confirmando H0 para este fator.

- **Recompensa**

Fazemos agora a mesma Análise para o último fator, a Recompensa.

Quadro 17 – Recompensa: Ordenações

Recompensa - Ordenações				
	Hierarquia	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Q8. Sistemas de medir desempenho e retribuição encorajam colaborador a trabalhar em equipa	Assistente	104	58,03	6035,00
	Responsável	14	70,43	986,00
	Total	118		
Q9. Sistemas de medir desempenho e retribuição estão relacionados com visão da organização	Assistente	104	57,38	5968,00
	Responsável	14	75,21	1053,00
	Total	118		
Q12. Na organização o colaborador que tem excelentes resultados e recompensado pelo seu esforço	Assistente	104	58,24	6056,50
	Responsável	14	68,89	964,50
	Total	118		

No Quadro 18 encontram-se os resultados dos testes estatísticos.

Quadro 18 – Recompensa: Testes Estatísticos

Recompensa - Testes Estatísticos			
	Q8. Sistemas de medir desempenho e retribuição encorajam colaborador a trabalhar em equipa	Q9. Sistemas de medir desempenho e retribuição estão relacionados com visão da organização	Q12. Na organização o colaborador que tem excelentes resultados e recompensado pelo seu esforço
Mann-Whitney U	575,000	508,000	596,500
Wilcoxon W	6035,000	5968,000	6056,500
Z	-1,384	-1,984	-1,169
Asymp. Sig. (2-tailed)	,166	,047	,242
Exact Sig. (2-tailed)	,170	,043	,249
Exact Sig. (1-tailed)	,086	,021	,128
Point Probability	,005	,000	,002

Observamos pelos resultados dos testes que, em todos os itens que compõem este fator, as ordenações dos assistentes são (mais uma vez) inferiores aos dos responsáveis, com $U > 400$ para todos os itens. Em dois itens os valor-p são superiores a 0.05.

Podemos concluir pelos resultados alcançados que neste fator não existe igualdade de opiniões, logo a hipótese H_0 é excluída.

- **Conclusão da Análise Inferencial - Marketing Interno**

Reforça-se a constatação de que apesar dos assistentes analisarem positivamente, e em todos os fatores que compõem o questionário, a atuação dos seus responsáveis diretos, não têm igualdade de opinião face aos responsáveis. Estes veem de uma forma ainda mais positiva as políticas de Marketing Interno.

5.4. Marketing Interno: Síntese dos resultados da Análise Descritiva e da Análise Inferencial

Pela Análise Descritiva observamos que as políticas de Marketing Interno da organização são bem aceites pelos colaboradores, e em vários itens, destacando a

formação e a comunicação interna, a visão e a partilha de valores. Os responsáveis têm uma perceção ainda mais positiva das políticas de Marketing Interno.

A Visão foi o fator que os assistentes mais valorizaram, seguido do Desenvolvimento e por último da Recompensa. O que o colaborador mais valoriza nas políticas de Marketing Interno são aspetos que os estimulam a dar o melhor de si em prol da organização, se bem que também percecionam positivamente o cuidado que a sua organização tem no seu crescimento profissional.

Também se conclui que as políticas de Marketing Interno dos bancos retalhistas em Portugal terão que tomar mais em consideração os itens relacionados com a remuneração e com a flexibilidade para atenderem às necessidades dos colaboradores.

Dado que ao longo da Análise Descritiva constatamos que havia resultados diferentes consoante a hierarquia. Por conseguinte, recorreremos à Análise Inferencial, utilizando o teste de MWW para saber se a primeira constatação sempre se verifica. De facto para todos os fatores do questionário as opiniões, ainda que positivas, são divergentes para os assistentes e para os responsáveis. Estes percecionam mais favoravelmente as políticas de Marketing Interno dos bancos que representam.

Passamos agora à Análise Descritiva do MLQ.

5.5. MLQ - Análise Descritiva

Apresentamos de seguida a Análise Descritiva aos resultados do questionário MLQ. A Análise seguirá a mesma linha da Análise já empreendida no Marketing Interno. Neste caso temos 4 Dimensões: Liderança Transformacional, Liderança Transacional, Liderança *Laissez Faire* e Resultado da Liderança.

Começamos com a Liderança Transformacional e respetivos fatores.

- **Liderança Transformacional**

Nesta Dimensão analisamos primeiramente a Influência Idealizada - atributos.

Quadro 19 - Influência Idealizada - atributos

Influência Idealizada - atributos - IIA	Análise Descritiva		Q10. Sinto-me bem com este responsável direto	Q18. Vai para além dos seus próprios interesses para bem do grupo	Q21. Age de forma a ganhar o respeito pelos outros	Q25. Demonstra um sentido de poder e de confiança
	Assistentes	Média	3,59	3,6	3,56	3,42
		Desvio Padrão	0,888	0,83	0,822	0,809
	Responsáveis	Média	4,5	4,36	4,21	3,93
Desvio Padrão		0,519	0,497	0,426	0,267	

Para os assistentes, a variável “Vai para além dos seus próprios interesses para bem do grupo” tem a média mais alta do fator IIA. Em todas as variáveis o desvio-padrão é inferior a 1, o que revela uma reduzida dispersão de opiniões neste fator. Em todas as variáveis os assistentes estão em concordância com a influência idealizada (atributos) preconizada pelos seus responsáveis (médias superiores a 3). Os responsáveis analisam a sua ação de melhor forma que os assistentes, com três das quatro variáveis apresentadas a terem médias superiores a 4. Para os assistentes a média para este fator é de 3.54 e para os responsáveis de 4.25.

Quadro 20 - Influência Idealizada - comportamentos

Influência Idealizada - comportamentos - IIB	Análise Descritiva		Q9. Dialoga sobre as suas opiniões e valores	Q13. Enfatiza a importância de ter sentido de missão	Q26. Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões	Q36. Realça a extrema necessidade de existir um sentido de missão coletivo
	Assistentes	Média	3,15	3,56	3,52	3,58
		Desvio Padrão	0,694	1,013	0,914	0,972
	Responsáveis	Média	3,43	4,21	4	4,36
Desvio Padrão		0,514	0,426	0,127	0,497	

Para os assistentes, a média mais elevada neste fator foi obtida na variável “Realça a extrema necessidade de existir um sentido de missão coletivo”, de 3.58. Existe uma quase uniformidade de resultados nas médias para os assistentes, com estes a verem de forma positiva a ação motivadora dos seus responsáveis.

Nos assistentes, a variável “Enfatiza a importância de ter um sentido de missão” tem um desvio-padrão pouco superior a 1, as restantes variáveis apresentam valores abaixo desse valor. Os responsáveis reveem-se melhor, mais uma vez, contudo com médias mais dissonantes. A variável “dialoga sobre as suas opiniões e valores” teve média inferior a 3.5. Os assistentes analisam positivamente os seus responsáveis em termos de motivação inspiradora (média de 3.6), os responsáveis veem a sua ação bastante positiva neste particular - média de 4.13.

Quadro 21 - Motivação Inspiradora

Motivação Inspiradora – IM	Análise Descritiva		Q6. Aborda o futuro com otimismo	Q14. Fala de forma entusiástica sobre o que fazer	Q23. Demonstra uma visão motivadora sobre o futuro	Q34. Demonstra confiança no alcance dos objetivos
	Assistentes	Média	3,63	3,89	3,4	3,47
		Desvio Padrão	0,916	3,011	0,854	0,892
	Responsáveis	Média	4,5	4	4,07	3,93
		Desvio Padrão	0,519	0,392	0,475	0,267

No fator IIB a variável “Fala de forma entusiástica sobre o que fazer” obteve a média mais elevada, com 3.89, por parte dos assistentes. Contudo tem um desvio-padrão bastante superior aos das restantes variáveis, e superior a 1, o que revela uma grande diversidade de opiniões nesta questão. Neste fator os assistentes veem a ação dos seus responsáveis de forma positiva, com médias acima de 3.4.

Os inquiridos responsáveis pensam que a sua influência idealizada (comportamentos) é superior àquela observada pelos assistentes (médias superiores a 4 para 3 das variáveis). Neste fator a média é de 3.45 para os assistentes e de 4 para os responsáveis.

Quadro 22 - Estimulação Intelectual

Estimulação Intelectual - IS	Análise Descritiva		Q2. Pondera as críticas	Q8. Explora novas soluções para os problemas	Q30. Convence os outros a verem os problemas	Q.32. Sugere novas formas de realizar e completar as atividades
	Assistentes	Média	3,34	3,2	3,05	3,13
		Desvio Padrão	0,633	0,829	0,742	0,772
	Responsáveis	Média	3,86	4,07	3,57	3,64
		Desvio Padrão	0,363	0,73	0,514	0,633

No fator IS - assistentes, as médias são todas superiores a 3, com a da variável “Pondera as críticas” a ser ligeiramente superior às das restantes variáveis. Nos desvios padrão não se constata valores superiores a 1, sendo o mais elevado na variável “Explora novas soluções para os problemas”, com 0.829. Os responsáveis veem a sua atividade de líder, no que concerne à estimulação intelectual aos assistentes, melhor do que é na realidade - com médias superiores em todas as variáveis. A Estimulação Intelectual é pouco mais que positiva (média de 3), com os responsáveis a considerar superior a sua ação do que é na realidade (média 3.79).

Quadro 23 - Consideração Individualizada

Consideração Individualizada - IC	Análise Descritiva		Q15. Aplica o seu tempo a formar e a orientar colaboradores	Q19. Trata o colaborador como pessoa e não apenas como membro da equipa	Q29. Encara cada pessoa individualmente e de acordo com as suas necessidades e aspirações	Q31. Apoia os outros no desenvolvimento dos pontos fortes
	Assistentes	Média	3,4	3,45	3,34	3,44
		Desvio Padrão	1,023	0,923	0,91	0,943
	Responsáveis	Média	4,29	3,71	3,93	4,21
		Desvio Padrão	0,469	0,611	0,616	0,802

Na Consideração Individualizada as médias apresentam uma quase igualdade, situando-se entre 3.34 e 3.44, sendo a mais elevada a variável “Apoia os outros no desenvolvimento dos pontos fortes”. Os desvios-padrão apresentam também uma quase uniformidade, sendo igual a 1 na variável “Aplica o seu tempo a formar e a orientar os colaboradores”.

A dispersão de opiniões neste fator é inferior para os responsáveis (tal como aconteceu nas variáveis já analisadas). Mais uma vez os responsáveis analisam a sua ação de líderes melhor do que na verdade acontece.

Calculando as médias de cada fator, obtemos a comparação entre os diversos fatores da Liderança Transformacional.

Quadro 24 – Fatores da Liderança Transformacional

Influência Idealizada - atributos - IIA	Assistentes	3,54
	Responsáveis	4,25
Influência Idealizada - comportamentos - IIB	Assistentes	3,6
	Responsáveis	4
Motivação Inspiradora - IM	Assistentes	3,45
	Responsáveis	4,13
Estimulação Intelectual - IS	Assistentes	3,18
	Responsáveis	3,79
Consideração Individualizada - IC	Assistentes	3,41
	Responsáveis	4,04

Todos os fatores da Liderança Transformacional têm médias acima de 3, ou seja, os assistentes analisam positivamente os seus responsáveis em termos de Liderança Transformacional e os responsáveis consideram a sua atuação melhor do que é na realidade.

O fator “Influência Idealizada - comportamentos” conseguiu a média mais elevada, com 3.6. Já o fator “Estimulação Intelectual” - assistentes obteve a média mais baixa, com o valor de 3.18.

Os fatores respeitantes aos assistentes com a média mais elevada e com a média mais baixa são os mesmos dos responsáveis.

Passamos agora à Dimensão Liderança Transacional e respetivos fatores.

- **Fatores da Liderança Transacional**

O primeiro fator a ser analisado para esta Dimensão é o Reforço Contingente.

Quadro 25 - Reforço Contingente

Reforço Contingente - CR	Análise Descritiva		Q1. Apoia os outros	Q11. Averigua quem e responsável por atingir objetivos específicos	Q16. Clarifica o que cada um pode receber se atingir metas	Q35. Demonstra satisfação quando os outros correspondem as expetativas
	Assistentes	Média	3,49	3,65	3,41	3,49
Desvio Padrão		0,924	0,798	1,02	0,859	
Responsáveis	Média	4,36	4,29	3,86	4,21	
	Desvio Padrão	0,497	0,825	0,363	0,426	

Este fator, para os assistentes, apresenta todas as médias acima de 3.4, com destaque para a variável “averigua quem é responsável por atingir objetivos específicos”, com 3.65. Os desvios-padrão variam entre 0.798 e 1.020, sendo este obtido na variável “Clarifica o que cada um pode receber se atingir as metas propostas”. A variável “apoia os outros” tem a média mais alta para os responsáveis, sendo que estes também veem a sua atuação melhor do que os assistentes consideram.

Quadro 26 - Gestão por Exceção - ativa

Gestão por Exceção - ativa - MBEA	Análise Descritiva		Q4. Dirige a sua atenção para situações irregulares	Q22. Concentra atenção em lidar com erros, queixas e falhas	Q24. Mantém-se ao corrente de todas as falhas	Q27. Dirige a sua atenção para falhas com o objetivo de atingir metas esperadas
	Assistentes	Média	3,22	3,04	3,27	3,47
Desvio Padrão		0,574	0,762	0,937	0,892	
Responsáveis	Média	3,64	3,57	3,71	3,71	
	Desvio Padrão	0,745	0,514	0,469	0,994	

Para os assistentes, no fator MBEA a variável “Dirige a sua atenção para falhas com o objetivo de atingir as metas esperadas” tem uma média de 3.47, a mais elevada.

A média mais baixa é obtida na variável “Concentra a sua atenção em lidar com erros, queixas e falhas”, com 3.04. Já os desvios padrão apresentam pouca expressão, entre 0.574 e 0.937, com distribuição pouco dispersa.

Os responsáveis voltam a considerar a sua ação, desta feita na gestão por exceção (ativa), superior ao que os assistentes avaliam. Contudo a diferença entre as opiniões entre os dois escalões hierárquicos é menor neste fator.

Com todos os itens desta Dimensão analisados, podemos determinar as médias dos fatores da Liderança Transacional.

Quadro 27 – Fatores da Liderança Transacional

Reforço Contingente - CR	Assistentes	3,51
	Responsáveis	4,18
Gestão por Exceção - ativa - MBEA	Assistentes	3,25
	Responsáveis	3,66

Para os assistentes, os fatores da Liderança Transacional têm médias superiores a 3.25, pelo que concordam que os seus responsáveis exercem também as suas Lideranças de forma transacional. O fator Reforço Contingente tem a média mais elevada, com 3.51. Os colaboradores percebem então que os seus responsáveis exercem uma Liderança também baseada na troca.

Os responsáveis analisam a sua atuação nesta Dimensão de forma muito positiva, principalmente no fator Reforço Contingente.

De seguida fazemos a mesma Análise para a Liderança *Laissez Faire*.

- **Liderança *Laissez Faire***

Começamos com o fator Gestão por Exceção - passiva.

Quadro 28 - Gestão por Exceção - passiva

Gestão por Exceção - passiva - MBEP	Análise Descritiva		Q3. Só atua se houver problemas	Q12. Espera que algo corra mal para agir	Q17. Convence os colaboradores de que não haverá alterações se se mantiver tudo igual	Q.20 Aguarda que as situações problemáticas fiquem crônicas para agir
	Assistentes	Média	2,66	2,41	3,28	2,46
		Desvio Padrão	0,771	1,001	0,703	0,985
	Responsáveis	Média	1,79	1,64	3,64	1,36
Desvio Padrão		0,426	0,497	0,497	0,497	

Este fator, para os assistentes, tem 3 variáveis com médias inferiores a 3, com destaque para a mais baixa, 2.41, da variável “Espera que algo corra mal para agir”. Ainda no que respeita aos assistentes, a única variável com média superior a 3, foi a “Convence os colaboradores de que não haverá alterações se se mantiver tudo igual”, com 3.28 de valor. Os desvios-padrão têm valores entre os 0.703 e 1.001, sendo que este pertence à variável “Espera que algo corra mal para agir”. Os valores obtidos indicam distribuição com pouca dispersão de opiniões. Os responsáveis reveem-se pouco neste fator deste tipo de Liderança, com médias abaixo de 2 e mais reduzidas que no caso dos assistentes, excetuando a variável “Convence os colaboradores de que não haverá alterações se se mantiver tudo igual”

Quadro 29 - Ausência de Liderança

Ausência de Liderança - LF	Análise Descritiva		Q5. Quando surgem situações importantes evita envolver-se	Q7. Encontra-se ausente quando e mais necessário	Q28. Evita tomar decisões	Q33. Demora a dar resposta a questões importantes
	Assistentes	Média	2,54	2,4	2,48	2,65
		Desvio Padrão	0,823	0,887	0,8	0,76
	Responsáveis	Média	1,71	1,93	1,57	1,79
Desvio Padrão		0,469	0,616	0,514	0,426	

As médias no fator LF situam-se todas abaixo de 3, de 2.40 (“Encontra-se ausente quando é mais necessário”) a 2.65 (“Demora a dar resposta a questões importantes”) Os desvios padrão têm valores muito homogêneos, superiores a 0.75 e inferiores a 1. Os responsáveis neste fator voltam a ter médias inferiores aos assistentes, desta feita em todas as variáveis, com valores entre 1.71 e 1.93. Em sintonia com esta realidade estão os assistentes e os responsáveis, dado que os primeiros não consideram que os seus responsáveis recorram à Liderança *Laissez Faire* (média desta Dimensão menor que 3).

- **Tipos de Liderança - resultados agregados**

Comparando as médias dos três tipos de Liderança, temos os valores que apresentamos no Quadro 34.

Quadro 30 - Dimensões de Liderança: Valores Médios

Tipo de Liderança	Liderança Transformacional	Liderança Transacional	Liderança <i>Laissez Faire</i>
Assistentes	3,44	3,38	2,61
Responsáveis	4,04	3,92	1,93

Constatamos que os assistentes têm valores médios muito aproximados na Liderança Transformacional e na Liderança Transacional, com 3.44 e 3.38 respetivamente. Se conjugarmos estes resultados com o resultado da Liderança *Laissez Faire*, que tem 2.61 de média, revela que os colaboradores assistentes veem as suas chefias diretas como líderes transformacionais e transacionais.

Os responsáveis consideram-se líderes transformacionais e transacionais, com valores de média para as respetivas dimensões em torno de 4.

- **Resultados da Liderança**

Quanto ao fator Resultados da Liderança, temos os itens “Eficácia”, o “Esforço Extra” e a “Satisfação”.

Quadro 31 - Eficácia

Eficácia	Análise Descritiva		Q37. É eficaz a atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho	Q40. É eficaz a representar a equipa perante hierarquias superiores	Q43. É eficaz em ir ao encontro das necessidades da organização	Q45. Lidera um grupo que e eficaz
	Assistentes	Média	3,23	2,98	3,42	3,59
		Desvio Padrão	0,827	0,824	0,797	0,972
	Responsáveis	Média	3,86	3,43	3,86	4,21
		Desvio Padrão	0,949	0,646	0,535	0,579

No item “Eficácia” a média mais elevada é a da variável “Lidera um grupo que é eficaz”, com 3.59. Apenas a variável “É eficaz a ir ao encontro das necessidades da organização” tem uma média inferior a 3, com 2.98. A avaliação que os assistentes fazem da Eficácia de Liderança dos seus responsáveis é positiva. Os responsáveis consideram a sua Eficácia muito positiva, com médias de 3.43 a 4.21. Para além disso, não existe uma grande dispersão nas distribuições, sendo os desvios-padrão de todas as variáveis inferiores a 1.

Quadro 32 - Esforço Extra

Esforço Extra	Análise Descritiva		Q39. Mobiliza os outros a superar o que e esperado	Q42. Incute o desejo dos outros promoverem o sucesso	Q44. Incrementa a vontade dos outros de se empenharem mais
	Assistentes	Média	3,15	3,38	3,24
		Desvio Padrão	0,822	0,906	0,898
	Responsáveis	Média	3,93	3,93	4,07
		Desvio Padrão	0,829	0,829	0,73

No “Esforço Extra” a variável “Incute o desejo dos outros promoverem o sucesso” tem a média superior – de 3.38, mas com as restantes com valores aproximados e superiores a 3. Os responsáveis veem como muito positiva a sua atuação neste fator, com médias nos itens de 3.93 a 4.07. Os desvios padrão são todos inferiores a 1, o que revela pouca dispersão nas distribuições.

Quadro 33 - Satisfação

Satisfação	Análise Descritiva		Q38. Utiliza ferramentas de liderança satisfatórias	Q41. Trabalha com os outros de forma satisfatória
	Assistentes	Média	3,33	3,51
		Desvio Padrão	0,806	0,881
	Responsáveis	Média	3,93	4,14
Desvio Padrão		0,616	0,363	

O último item do fator Resultado da Liderança e do MLQ é a “Satisfação”. Neste item as médias das duas variáveis são quase equivalentes, com 3.51 para a variável “Trabalha com os outros de forma satisfatória” e com 3.33 para a variável “Utiliza ferramentas de liderança satisfatórias”. Os desvios-padrão são superiores a 0.8, igualmente muito equivalentes: 0.806 e 0.881. Os assistentes estão satisfeitos com a Liderança dos seus responsáveis, atendendo aos valores obtidos nas médias dos dois itens observados. Na Dimensão Resultado da Liderança, agregando os seus fatores, temos o quadro que se segue:

Quadro 34 – Fatores do Resultado da Liderança

Resultado da Liderança	Eficácia	Esforço Extra	Satisfação
Assistentes	3,41	3,26	3,42
Responsáveis	3,84	3,98	4,04

A “Eficácia” e a “Satisfação” têm médias muito aproximadas, 3.41 e 3.42, respetivamente. Já o “Esforço Extra” tem uma média de 3.26. O fator Resultado da Liderança tem então uma média de 3.36. Os assistentes concordam que os seus Responsáveis têm eficácia na sua Liderança. Além de reconhecerem que existe esforço extra e que estão satisfeitos com os seus responsáveis. Por outro lado, os responsáveis analisam os Resultados da Liderança de forma mais otimista do que realmente acontece. Para uma melhor compreensão dos resultados efetuamos uma comparação das médias de todas as Dimensões do MLQ.

5.6. MLQ - Síntese dos resultados da Análise Descritiva

Colocamos num quadro único os valores médios das Dimensões do MLQ.

Quadro 35 – MLQ: Valores Médios de todas as Dimensões

Tipo de Liderança	Liderança Transformacional	Liderança Transacional	Liderança <i>Laissez Faire</i>	Resultado Liderança
Assistentes	3,44	3,38	2,61	3,36
Responsáveis	4,04	3,92	1,93	3,95

Como podemos observar, a Liderança Transformacional é a que os responsáveis e segundos responsáveis dos bancos portugueses mais aplicam, seguida da Liderança Transacional, sendo a diferença de médias de apenas 0.06.

Os dois tipos de Liderança tiveram uma concordância razoável, entre o “não concordo nem discordo” e “concordo”, com muitos dos itens a atingirem médias perto do “concordo bastante”.

Concluimos que a avaliação preconizada pelos assistentes à Liderança dos seus responsáveis é positiva, reforçada com os resultados abaixo de 3 na Liderança *Laissez Faire*.

Os responsáveis analisam de uma forma otimista a sua atuação, sendo recorrente ao longo da Análise Descritiva os valores de média dos “seus” itens serem superiores aos

valores de média dos itens dos assistentes, reforçando uma quase unanimidade de opiniões, evidenciada pelos reduzidos valores dos desvios-padrão.

O responsável bancário é então um líder essencialmente transformacional e transacional. Lidera de forma entusiástica, abordando o futuro com otimismo e vai além dos seus próprios interesses, mas também exerce uma relação de troca com os colaboradores.

5.7. Análise de Correlação

Analisamos até agora o Marketing Interno e as Lideranças Intermédias separadamente. Utilizamos para tal dois Modelos de questionário com fundamentação teórica, tendo já várias conclusões sobre cada um dos dois temas. Também é relevante para o estudo tentar perceber qual a possibilidade de encontrarmos associações fortes entre variáveis de cada Modelo e entre os dois Modelos. Estamos a tratar de amostras (apenas dos assistentes) com a mesma dimensão e os inquiridos são os mesmos elementos, pelo que podemos determinar a correlação entre as variáveis de Marketing Interno e as variáveis de Liderança Intermédia.

Recorremos ao coeficiente de correlação R_s de Spearman, dado estarmos perante variáveis ordinais, analisando todas as possíveis correlações na totalidade de variáveis e destacando as que nos parecem mais relevantes para o estudo.

- **Correlação muito forte (positiva), por Modelo de questionário**

Faremos primeiramente um estudo de correlação por modelo de questionário.

Quadro 36 - Variáveis de correlação muito forte por modelo de questionário

Variáveis de correlação muito forte (positiva), por Modelo de questionário				Coeficiente de correlação
Nº da correlação	Variável	Variável	Modelo	
1	Q5. Na organização o desenvolvimento e a formação dos colaboradores é um processo contínuo	Q3. O colaborador é preparado para exercer bem as suas funções	Marketing Interno	0,97
2	Q4. A organização vê o desenvolvimento e a formação do colaborador como um investimento e não como um custo	Q5. Na organização o desenvolvimento e a formação dos colaboradores é um processo contínuo	Marketing Interno	0,894
3	Q39. Mobiliza os outros a superar o que é esperado	Q44. Incrementa a vontade dos outros se empenharem mais	MLQ	0,878
4	Q23. Demonstra uma visão motivadora do futuro	Q34. Demonstra confiança no alcance dos objetivos	MLQ	0,839
5	Q38. Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios	Q31. Apoia os colaboradores no desenvolvimento dos pontos fortes	MLQ	0,819

O coeficiente de correlação de 0.97 é o mais elevado de todas as observações, e trata-se uma associação muito forte entre a variável “Na organização o desenvolvimento e a formação dos colaboradores é um processo contínuo” e a variável “O colaborador é preparado para exercer bem as suas funções”. Sobressai desta correlação que a formação contínua é fundamental para o colaborador estar bem preparado para exercer bem as suas funções.

O valor de 0.894 é revelador de uma correlação muito forte entre a variável “A organização vê o desenvolvimento e a formação do colaborador como um investimento e não como um custo” e “Na organização o desenvolvimento e a formação dos colaboradores é um processo contínuo”. Decorre então que o investimento da

organização em aspetos de crescimento profissional e formação está relacionado com a sistemática de ações de formação e de desenvolvimento profissional. O responsável que mobiliza os colaboradores a superarem-se também incrementa o seu empenho, com coeficiente de correlação de 0.878.

O responsável que demonstra possuir uma visão motivadora do futuro também demonstra mais confiança no alcance dos objetivos – coeficiente de correlação de 0.839.

Na correlação 5 constatamos uma associação muito forte entre as variáveis: o responsável que apoia os colaboradores no seu desenvolvimento utiliza bons métodos de liderança.

Podemos concluir que quer no questionário de Marketing Interno, quer no questionário MLQ, existem algumas correlações muito fortes, evidenciando ainda mais a importância da formação e da preparação dos colaboradores, com o apoio que recebem dos responsáveis.

Efetuamos também uma observação sobre as possíveis correlações negativas entre as várias variáveis, tendo apenas detetado correlações moderadas, fracas ou quase zero, nos itens que compõem o MLQ. Optamos por detalhar as mais fortes – cinco correlações moderadas/ razoáveis.

- **Correlação mais forte (negativa)**

Estudamos agora as correlações mais fortes negativas encontradas nos dois questionários.

Quadro 37 - Variáveis de correlação mais forte (negativa)

Variáveis de correlação mais forte (negativa)			Coeficiente de correlação
Nº da correlação	MLQ	MLQ	
1	Q12. Espera que algo corra mal para agir	Q38. Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios	-0,486
2	Q12. Espera que algo corra mal para agir	Q35. Demonstra satisfação quando os outros correspondem as expectativas	-0,496
3	Q12. Espera que algo corra mal para agir	Q10. Sinto-me bem com este responsável direto	-0,483
4	Q12. Espera que algo corra mal para agir	Q21. Age de forma a ganhar o respeito pelos outros	-0,593
5	Q12. Espera que algo corra mal para agir	Q26. Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões	-0,601

Constatamos que temos 5 correlações abaixo de (-0.4), sendo as mais fortes correlações negativas que encontramos, e todas respeitantes a itens do MLQ. A variável “Espera que algo corra mal para agir” encontra-se em todas estas associações que encontramos. A correlação 1, dessa variável com a variável “Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios” é a menos intensa das cinco correlações em análise, de (-0.486), juntamente com outra correlação entre a variável enunciada e a variável “Sinto-me bem com este responsável direto”. Podemos também mencionar que a correlação 3 tem como 2ª variável “Age de forma a ganhar o respeito pelos outros” e o seu resultado de 0.593 demonstra ser uma associação razoável. De salientar que a correlação negativa mais forte é a 5ª, onde a 2ª variável é a “Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões”. Podemos concluir que a passividade do responsável, fazendo realçar comportamentos de Liderança *Laissez Faire*, tem uma razoável correlação negativa com comportamentos de Liderança onde emergem a ética, o respeito e os métodos de Liderança satisfatórios. Numa terceira fase, analisamos a possibilidade de existirem associações fortes ou muito fortes entre itens de ambos os modelos de questionário. Os resultados da associação entre variáveis que mais se destacam estão no quadro seguinte.

- **Correlação mais forte (positiva) entre os dois Modelos**

Destacamos as correlações fortes entre os dois modelos no quadro seguinte.

Quadro 38 - Variáveis de correlação mais forte (positiva) entre os dois Modelos

Variáveis de correlação mais forte (positiva) entre os dois Modelos					Coeficiente de correlação
Nº da correlação	MLQ	MLQ – Fatores; Dimensões	Marketing Interno	Marketing Interno -Fatores	
1	Q23. Demonstra uma visão motivadora do futuro	IM; Liderança Transformacional	Q15. A organização tem como uma das prioridades a comunicação interna com os colaboradores	Desenvolvimento	0,722
2	Q1. Apoia os outros em troca do esforço dos colaboradores	CR; Liderança Transacional	Q1. Visão em que o colaborador acredita	Visão	0,775
3	Q2. Pondera as críticas que lhe são feitas	IS; Liderança Transformacional	Q2. A visão é transmitida de forma clara	Visão	0,776
4	Q15. Aplica o seu tempo a formar e a orientar colaboradores	IC; Liderança Transformacional	Q3. O colaborador é preparado para exercer bem as suas funções	Desenvolvimento	0,744
5	Q15. Aplica o seu tempo a formar e a orientar colaboradores	IC; Liderança Transformacional	Q5. Na organização o desenvolvimento e a formação dos colaboradores é um processo contínuo	Desenvolvimento	0,74
6	Q16. Clarifica o que cada um pode receber se atingir as metas	CR; Liderança Transacional	Q6. A organização explica não só a forma de executar tarefas mas também a razão de se executar essas tarefas	Desenvolvimento	0,754
7	Q38. Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios	Satisfação; Resultado da Liderança	Q7. Todas as hierarquias têm formação	Desenvolvimento	0,745
8	Q13. Enfatiza a importância de se ter sentido de missão	IIB; Liderança Transformacional	Q11. É comunicado ao colaborador a importância da sua missão na organização	Visão	0,813
9	Q3. Só atua se houver problemas	MBEP; Liderança <i>Laissez Faire</i>	Q9. Os sistemas de medir o desempenho e a retribuição estão relacionados com a visão da organização	Recompensa	0,721
10	Q35. Demonstra satisfação quando os outros correspondem as expectativas	CR; Liderança Transacional	Q13. O colaborador é preparado para exercer bem as suas funções	Desenvolvimento	0,818

Na correlação 1 constatamos que existe uma forte associação entre as variáveis, o que podemos concluir que os colaboradores cujos líderes demonstram uma visão motivadora de futuro, veem a sua organização a ter como prioritária a comunicação interna. Para além disso, os colaboradores que têm apoio dos responsáveis quando se esforçam, acreditam mais na Visão da organização - a correlação 2, de valor 0.775, é forte. Uma das correlações mais fortes entre os modelos é nas variáveis “Pondera as críticas que lhe são feitas” e “A visão é transmitida de forma clara”, de 0.776. Se o responsável aplicar o seu tempo a formar colaboradores estes ficam bem preparados para as suas funções, como constatamos pelo resultado da correlação 4 (valor de 0.744). Já a correlação entre a variável da Liderança Transacional “Clarifica o que cada um pode receber se atingir as metas” e a variável de Desenvolvimento - Marketing Interno - “A organização explica não só a forma de executar tarefas mas também a razão de se executar essas tarefas” é forte, com valor de 0.754. Existe uma correlação forte entre os colaboradores que têm perceção de que na organização todas as hierarquias têm formação reconhecem os métodos satisfatórios de Liderança que os seus responsáveis aplicam (coeficiente de correlação de 0.745). A correlação 8 evidencia a correlação muito forte (0.813) entre a ação enfática que o responsável preconiza em relação ao sentido de missão que é necessário e a comunicação efetuada pela organização sobre a importância da sua missão. Há uma correlação forte entre uma variável da Liderança *Laissez Faire* (“Só atua se houver problemas”) e uma variável da Recompensa (“Os sistemas de medir o desempenho e a retribuição estão relacionados com a visão da organização”). Isto evidencia que a passividade do responsável está associada à perceção do colaborador de qual a relação entre a remuneração e a visão da organização. O responsável que demonstra satisfação quando os seus colaboradores correspondem às expectativas influencia a preparação destes para exercerem bem as suas funções - valor desta correlação muito forte é de 0.818.

Destaque para a Liderança Transformacional, dado que é a que possui mais variáveis que estão fortemente associadas a variáveis do Marketing Interno (três variáveis do fator Desenvolvimento e duas do fator Visão) – cinco correlações fortes ou muito fortes.

A Liderança Transacional correlaciona-se em grande intensidade com o Marketing Interno em três itens (dois do fator Desenvolvimento e um do fator Visão).

A Liderança *Laissez-Faire* está fortemente relacionada com a Recompensa em um item, evidenciando correlação entre a passividade do responsável e a percepção do colaborador quanto a assuntos de remuneração.

Constatamos com esta Análise de Correlação que existe uma forte associação entre vários itens que os Modelos de questionário abordam separadamente.

Concluimos que os colaboradores quando observam que o seu responsável possui uma visão otimista, transmitindo a importância da missão da organização, que clarifica o que cada colaborador tem que fazer e que lhes dá apoio, sentem-se preparados para exercer bem as suas funções, sentem que a organização tem como prioridades a formação e a comunicação interna, e a transmissão de valores é efetuada de forma mais clara.

5.8. MLQ - Análise Fatorial Exploratória

Não sendo um dos objetivos iniciais do trabalho, propomos investigar as qualidades métricas das ferramentas MLQ e Marketing Interno. Do nosso ponto de vista, enriquece o trabalho, aprofundando o estudo e proporcionando um maior leque de resultados e de conclusões para a investigação.

De acordo com Pestana e Gageiro (2005) a Análise Fatorial é um conjunto de técnicas estatísticas que procura explicar a correlação entre as variáveis, simplificando os dados através da redução do número de variáveis que são necessárias para os descrever.

Começamos, caso seja possível, com uma Análise Fatorial Exploratória a cada Dimensão do MLQ: Liderança Transformacional, Liderança Transacional, Liderança *Laissez Faire* e Resultado da Liderança.

Optamos pela Análise Fatorial, dado que permite dividir o estudo por Dimensão, sendo mais fácil a interpretação dos resultados de um instrumento que tem quarenta e cinco

itens. Isto apesar de não cumprirmos com um requisito defendido por Hill e Hill (2000), que defende a observação mínima de cinco vezes o número de variáveis a serem pesquisadas. Neste caso o número mínimo de questionários seria de 225, e não de 104, como ocorreu. Começamos então pela Liderança Transformacional.

- **Liderança Transformacional**

A medida de *Kaiser-Meyer-Olin* (KMO) e o teste de Bartlett são dois recursos estatísticos que aferem a qualidade das correlações entre as variáveis de forma a ser possível prosseguir com a Análise Fatorial (Pestana e Gageiro, 2005).

Primeiramente efetuamos o cálculo das Dimensões da Liderança Transformacional.

Quadro 39 - Liderança Transformacional - KMO e teste de Bartlett

Liderança Transformacional - KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,868
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1465,344
	df	190
	Sig.	0

Para esta amostra a medida de KMO é de 0.868, considerando-se uma boa adequação à Análise Fatorial. O valor da significância é inferior a 0.05, o que significa que os fatores podem ser extraídos da matriz de correlações.

A forma de sabermos qual o número de fatores que devem ser extraídos a partir das variáveis iniciais do estudo é calculando os *eigenvalues* ou valores próprios, que representam as variâncias dos fatores. Utilizamos a rotação ortogonal - método de rotação Varimax, a mais comumente utilizada. A rotação permite identificar alguns fatores que possuem alta correlação e outros com variáveis que possuam baixa correlação.

Quadro 40 – Liderança Transformacional: *eigenvalues*

Liderança Transformacional - Variância Total Explicada									
Fator	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,149	45,746	45,746	9,149	45,746	45,746	4,913	24,563	24,563
2	1,854	9,27	55,016	1,854	9,27	55,016	3,935	19,673	44,236
3	1,29	6,448	61,463	1,29	6,448	61,463	3,232	16,158	60,394
4	1,226	6,128	67,592	1,226	6,128	67,592	1,356	6,779	67,173
5	1,092	5,459	73,051	1,092	5,459	73,051	1,176	5,878	73,051

A aplicação da análise fatorial aos 20 itens que constituem a Liderança Transformacional na amostra identificou a existência de cinco fatores, o mesmo número de fatores que os autores definiram para o modelo. Na segunda coluna estão descritos os *eigenvalues* com valores superiores a 1, sendo o primeiro fator de extrema relevância, com o valor de 9.149, o que explica a variabilidade em mais de 45%.

O quadro seguinte representa os valores das cargas fatoriais: são as correlações entre as variáveis e os fatores.

Quadro 41 – Liderança Transformacional: Cargas Fatoriais

Cargas Fatoriais					
Itens	Fatores				
	1	2	3	4	5
Q9. Dialoga sobre as suas opiniões e valores	0,658	0,135	0,221	0,339	0,072
Q26. Pondera as críticas	0,284	0,524	0,273	0,057	-0,332
Q8. Explora novas soluções para os problemas	0,728	0,242	0,145	-0,016	0,204
Q6. Aborda o futuro com otimismo	0,295	0,848	0,073	-0,027	0,034
Q10. Sinto-me bem com este responsável direto	0,54	0,511	0,3	0,269	-0,125
Q14. Fala de forma entusiástica sobre o que fazer	0,134	0,091	0,115	0,059	0,891
Q13. Enfatiza a importância de ter sentido de missão	0,777	0,273	0,232	0,079	-0,132
Q15. Aplica o seu tempo a formar e a orientar colaboradores	0,431	0,341	0,511	-0,047	-0,183
Q18. Vai para além dos seus próprios interesses para bem do grupo	0,049	0,056	0,713	0,2	0,105
Q19. Trata o colaborador como pessoa e não apenas como membro da equipa	0,203	0,101	0,887	-0,046	0,063
Q21. Age de forma a ganhar o respeito pelos outros	0,519	0,525	0,259	0,255	0,075
Q26. Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões	0,615	0,493	0,331	0,308	0,01
Q25. Demonstra um sentido de poder e de confiança	0,021	-0,009	0,036	0,912	0,044
Q29. Encara cada pessoa individualmente e de acordo com as suas necessidades e aspirações	0,256	0,114	0,847	0,008	0,032
Q30. Convence os outros a verem os problemas	0,596	0,303	0,3	-0,136	0,196
Q31. Apoia os outros no desenvolvimento dos pontos fortes	0,487	0,327	0,575	-0,08	-0,088
Q32. Sugere novas formas de realizar e completar as atividades	0,746	0,244	0,085	-0,299	0,218
Q36. Realça a extrema necessidade de existir um sentido de missão coletivo	0,801	0,296	0,153	0,045	-0,122
Q34. Demonstra confiança no alcance dos objetivos	0,284	0,868	0,072	-0,035	0,067
Q23. Demonstra uma visão motivadora sobre o futuro	0,231	0,871	0,139	-0,028	0,139

Constata-se que as correlações mais fortes entre as variáveis e os fatores estão todas acima de 0.5, o que é indicador de correlações de razoável intensidade. Pode-se observar na tabela a relação das diversas correlações que o fator 1 tem 8 itens, o fator 2 e o fator 3 têm 5 itens cada um, o fator 4 e o fator 5 têm um item cada.

Tendo em consideração as correlações mais fortes entre as variáveis e os fatores, a dimensão estudada altera-se:

- O primeiro fator (8 itens) é a Influência Idealizada – comportamento / Estimulação Intelectual (II-C/IE), com a totalidade dos 4 itens do fator II-C a serem os mesmos que os autores consideraram mais 3 dos itens da EI e um da Influência Idealizada - atributos;
- O segundo fator (5 itens) é a Motivação Inspiracional (MI), com 3 dos itens a serem os mesmos considerados pelos autores para este fator, um item da Influência Idealizada - atributos e um da Estimulação Intelectual;
- O terceiro fator (5 itens) é a Consideração Individualizada (CI), com a totalidade dos itens considerados pelos autores para esse fator, mais um dos itens da II-A – a variável “vai para além dos seus próprios interesses para bem do grupo”;
- O quarto fator é a Influência Idealizada - atributos (II-A), só tem um item, que pertence ao fator Influência Idealizada;
- O quinto fator tem apenas um item associado, que está relacionado com a Motivação Inspiracional – é a variável “fala de forma entusiástica sobre o que fazer”. Por este facto propomos que o quinto fator se denomine de Motivação Entusiástica (ME).

Com estes fatores, a estrutura da Dimensão Liderança Transformacional poderá divergir da estrutura defendida pelos autores. Assim, propomos uma nova estrutura desta Dimensão do MLQ.

Quadro 42 – Liderança Transformacional: Proposta de Estrutura

Fatores	Itens
Influência Idealizada - comportamentos - IIB	Q9. Dialoga sobre as suas opiniões e valores
	Q13. Enfatiza a importância de ter sentido de missão
	Q26. Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões
	Q36. Realça a extrema necessidade de existir um sentido de missão coletivo
	Q10. Sinto-me bem com este responsável direto
	Q8. Explora novas soluções para os problemas
	Q30. Convence os outros a verem os problemas
Motivação Inspiradora - IM	Q32. Sugere novas formas de realizar e completar as atividades
	Q6. Aborda o futuro com otimismo
	Q34. Demonstra confiança no alcance dos objetivos
	Q23. Demonstra uma visão motivadora sobre o futuro
	Q21. Age de forma a ganhar o respeito pelos outros
Consideração Individualizada - IC	Q2. Pondera as críticas
	Q19. Trata o colaborador como pessoa e não apenas como membro da equipa
	Q29. Encara cada pessoa individualmente e de acordo com as suas necessidades e aspirações
	Q31. Apoia os outros no desenvolvimento dos pontos fortes
	Q15. Aplica o seu tempo a formar e a orientar colaboradores
Influência Idealizada - atributos - IIA	Q18. Vai para além dos seus próprios interesses para bem do grupo
Motivação Entusiástica -ME	Q25. Demonstra um sentido de poder e de confiança
	Q14. Fala de forma entusiástica sobre o que fazer

- **Liderança Transacional**

Nesta dimensão recorreremos aos mesmos instrumentos da dimensão anteriormente estudada.

Calculamos o KMO aos oito itens que constituem a Liderança Transacional:

Quadro 43 - Liderança Transacional - KMO e teste de Bartlett

Liderança Transacional - KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,631
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	329,053
	df	28
	Sig.	0

O KMO desta Dimensão pode considerar-se razoável, com 0.631, com o valor de significância inferior a 0.05.

Seguidamente apresentamos os resultados dos *eigenvalues*.

Quadro 44 – Liderança Transacional: *eigenvalues*

Fatores	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,046	38,08	38,08	3,046	38,08	38,08	2,529	31,607	31,607
2	1,611	20,14	58,22	1,611	20,14	58,22	1,99	24,877	56,484
3	1,277	15,966	74,186	1,277	15,966	74,186	1,416	17,703	74,186

Utilizando a análise fatorial aos oito itens deste tipo de Liderança obtivemos três fatores, mais um fator que o MLQ prevê para a Liderança Transacional.

Os dados descritos na segunda coluna indicam *eigenvalues* superiores a 1, sendo que o fator 1 tem um *eigenvalue* bastante superior aos restantes dois (3.046). Só o primeiro fator explica 32% da variância, sendo que os três fatores representam 74% da variabilidade dos oito itens.

Representamos agora a correlação entre as variáveis e os fatores.

Quadro 45 – Liderança Transacional: Cargas Fatoriais

Cargas Fatoriais			
Itens	Fatores		
	1	2	3
Apoia os outros	0,726	0,371	0,197
Averigua quem é responsável por atingir objetivos específicos	0,209	0,932	0,037
Clarifica o que cada um pode receber se atingir metas	0,796	0,004	-0,123
Demonstra satisfação quando os outros correspondem as expectativas	0,776	0,255	-0,062
Dirige a sua atenção para situações irregulares	-0,274	0,207	0,808
Concentra atenção em lidar com erros, queixas e falhas	0,109	-0,178	0,834
Mantém-se ao corrente de todas as falhas	0,788	0,036	-0,084
Dirige a sua atenção para falhas com o objetivo de atingir metas esperadas	0,122	0,918	-0,05

Do resultados obtidos podemos destacar a variável “averigua quem é responsável por atingir objetivos específicos” com correlação ao fator 2 de 0.932, superior a todos os restantes itens. Todas as correlações mais fortes situam-se acima de 0.7. Constatamos que o fator 1 tem quatro itens, o fator 2 e o fator 3 têm ambos dois itens. A Dimensão da Liderança tem dois fatores “Reforço Contingente” e “Gestão por Exceção” já constavam do modelo inicial, mas pelos resultados observados no quadro da carga fatorial surge um terceiro fator. O novo fator “Gestão por objetivos” compreende dois itens que estão relacionados com a Gestão vocacionada para a concretização de metas (daí a proposta para a nomenclatura deste fator).

Quadro 46 – Liderança Transacional: Proposta de Estrutura

Fatores	Itens
Reforço Contingente - CR	Apoia os outros
	Clarifica o que cada um pode receber se atingir metas
	Demonstra satisfação quando os outros correspondem as expectativas
	Mantém-se ao corrente de todas as falhas
Gestão por Objetivos - GO	Averigua quem é responsável por atingir objetivos específicos
	Dirige a sua atenção para falhas com o objetivo de atingir metas esperadas
Gestão por Exceção - ativa - MBEA	Dirige a sua atenção para situações irregulares
	Concentra atenção em lidar com erros, queixas e falhas

- **Liderança *Laissez Faire***

Efetuamos a Análise Fatorial Exploratória da terceira Dimensão do MLQ.

Quadro 47 – Liderança *Laissez Faire* - KMO e teste de Bartlett

Liderança <i>Laissez Faire</i> - KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,743
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	393,949
	df	28
	Sig.	0

O KMO nesta Dimensão da amostra foi de 0.743, considerado um valor razoável.

Apresentamos de seguida os resultados dos *eigenvalues* e do número de fatores para a Liderança *Laissez Faire*.

Quadro 48 - Liderança *Laissez Faire*: *eigenvalues*

Liderança <i>Laissez Faire</i> - Variância Total Explicada						
Fatores	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,861	48,268	48,268	3,861	48,268	48,268
2	1,362	17,031	65,299	1,362	17,031	65,299

Resultaram 2 fatores, em concordância com o modelo teórico. Constatamos que o fator 1 tem um *eigenvalue* de 3.861, explicando 48.268% da variância total. Os dois fatores explicam 65.299% da amostra desta dimensão.

Estudamos agora a carga fatorial para esta dimensão.

Quadro 49 – Liderança *Laissez Faire*: Cargas Fatoriais

Cargas Fatoriais		
Itens	Fatores	
	1	2
Só atua se houver problemas	0,881	0,088
Quando surgem situações importantes evita envolver-se	0,652	0,589
Encontra-se ausente quando e mais necessário	0,246	0,774
Aguarda que as situações problemáticas fiquem crônicas para agir	0,517	0,379
Evita tomar decisões	0,681	0,498
Demora a dar resposta a questões importantes	0,902	-0,063
Espera que algo corra mal para agir	0,123	0,792
Convence os colaboradores de que não haverá alterações se se mantiver tudo igual	-0,006	-0,651

Pela análise das correlações mais fortes, concluímos que o fator 1 tem cinco itens e o segundo fator tem três itens. O número de fatores é o mesmo proposto pelos autores do MLQ, mas alguns itens transitam de fator.

Consideramos os dois fatores com a mesma nomenclatura que os teóricos previam, com o resultado no quadro seguinte.

Quadro 50 – Liderança *Laissez Faire*: Proposta de Estrutura

Fatores	Itens
Ausência de Liderança - LF	Só atua se houver problemas
	Quando surgem situações importantes evita envolver-se
	Aguarda que as situações problemáticas fiquem crônicas para agir
	Evita tomar decisões
	Demora a dar resposta a questões importantes
Gestão por Exceção - passiva - MBEP	Encontra-se ausente quando e mais necessário
	Espera que algo corra mal para agir
	Convence os colaboradores de que não haverá alterações se se mantiver tudo igual

- **Resultado da Liderança**

Realizamos a Análise Fatorial para todas as Dimensões de Liderança do MLQ, faltando apenas a dimensão “Resultado da Liderança”

Efetuamos o KMO para verificarmos a adequabilidade da amostra nesta dimensão.

Quadro 51 - Resultado de Liderança - KMO e teste de Bartlett

Resultado de Liderança - KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,742
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	524,129
	df	36
	Sig.	0

O valor do KMO é de 0.742, valor considerado aceitável, com a significância igual a zero no teste de Bartlett.

Seguidamente apresentamos o quadro com os *eigenvalues* e o número de fatores obtidos:

Quadro 52 – Resultado da Liderança: eigenvalues

Resultado da Liderança- Variância Total Explicada									
Fatores	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,525	50,278	50,278	4,525	50,278	50,278	3,214	35,714	35,714
2	1,115	12,385	62,664	1,115	12,385	62,664	2,316	25,733	61,447
3	1,078	11,976	74,639	1,078	11,976	74,639	1,187	13,192	74,639

São três os fatores desta dimensão, tantos quantos os que os autores preveem. De realçar o *eigenvalue* do fator 1, de 4.525. Só o fator 1 explica a variância em 50.278%, totalizando os três fatores 74.639%.

Analisada a carga fatorial do Resultado da Liderança, temos os valores no quadro seguinte:

Quadro 53 – Resultado da Liderança: Cargas Fatoriais

Cargas Fatoriais			
Itens	Fatores		
	1	2	3
É eficaz a atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho	0,727	-0,003	-0,113
Utiliza ferramentas de liderança satisfatórias	0,792	0,343	0,075
Mobiliza os outros a superar o que e esperado	0,146	0,945	-0,005
É eficaz a representar a equipa perante hierarquias superiores	0,568	0,466	-0,406
Trabalha com os outros de forma satisfatória	0,682	0,33	-0,191
Incute o desejo dos outros promoverem o sucesso	0,683	0,401	-0,114
É eficaz em ir ao encontro das necessidades da organização	-0,026	-0,01	0,971
Incrementa a vontade dos outros de se empenharem mais	0,341	0,887	-0,036
Lidera um grupo que e eficaz	0,816	0,179	0,1

As correlações que mais se destacam entre as variáveis são todas superiores a 0.5. O fator 1 compreende seis itens, o fator 2 tem dois itens e o fator 3 é constituído apenas por um item. De realçar que o terceiro fator tem uma correlação muito elevada com a variável “e eficaz em ir ao encontro das necessidades da organização”. Esta dimensão teve a maior divergência de resultados face ao modelo inicial.

Concluimos que a dimensão “Resultado da Liderança” poderá não estar adequada à amostra. Propomos dois fatores com a menção de Eficácia, sendo que um dos fatores está mais vocacionado para a satisfação e a eficácia com os colaboradores e o outro fator está mais voltado para a eficácia com as necessidades da organização.

Sendo assim a dimensão “Resultado da Liderança” fica organizado desta forma:

Quadro 54 – Resultado da Liderança: Proposta de Estrutura

Fatores	Itens
Satisfação / Eficácia - colaboradores	É eficaz a atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho
	Utiliza ferramentas de liderança satisfatórias
	É eficaz a representar a equipa perante hierarquias superiores
	Trabalha com os outros de forma satisfatória
	Incute o desejo dos outros promoverem o sucesso
	Lidera um grupo que e eficaz
Esforço Extra	Mobiliza os outros a superar o que e esperado
	Incrementa a vontade dos outros de se empenharem mais
Eficácia - necessidades da organização	É eficaz em ir ao encontro das necessidades da organização

- **MLQ após a Análise Fatorial**

Agregando todos os fatores e respetivos itens, obtemos o quadro dos Estilos de Liderança MLQ, após a Análise Fatorial.

Quadro 55 – MLQ: Proposta de Estrutura - Fatores

Dimensão	Fatores
Liderança Transformacional	Influência Idealizada - comportamentos - IIB
	Motivação Inspiradora - IM
	Consideração Individualizada - IC
	Influência Idealizada - atributos - IIA
	Motivação Entusiástica -ME
Liderança Transacional	Reforço Contingente - CR
	Gestão por Objetivos - GO
	Gestão por Exceção - ativa - MBEA
Liderança <i>Laissez Faire</i>	Ausência de Liderança - LF
	Gestão por Exceção - passiva - MBEP
Resultado da Liderança	Satisfação e Eficácia - colaboradores
	Esforço Extra
	Eficácia - organização

A Análise Fatorial Exploratória ao MLQ evidencia que alguns dos itens poderiam não estar corretamente emparelhados nos fatores pré-definidos. A relação entre os itens e os fatores poderia não ser fiável, pelo que propusemos as Dimensões do MLQ com algumas diferenças nas suas estruturas. Estes resultados poderão estar fortemente relacionados com a dimensão da amostra, que vai contra o princípio de Hill e Hill (2000), que defende a observação mínima de cinco vezes o número de variáveis a serem pesquisadas. Neste caso o número mínimo de questionários aos assistentes seria de 225, e não de 104, como ocorre nesta investigação empírica. Com esta análise pretendíamos retirar o máximo de informação possível e constatamos que é relevante para

percebermos mais profundamente o MLQ. Contudo não podemos retirar conclusões sobre a fiabilidade da estrutura desta ferramenta.

5.9. Marketing Interno - Análise Fatorial Exploratória

Pretendemos também averiguar se o Modelo de Money e Foreman de Marketing Interno em análise com o respetivo questionário utilizado é consistente, isto é, se a relação entre as 15 variáveis e os fatores é fiável, para este estudo.

Quadro 56 - Marketing Interno: KMO e teste de Bartlett

Marketing Interno - KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,747
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1383,716
	df	105
	Sig.	,000

O KMO obtido é razoável, pelo que podemos avançar para a Análise Fatorial.

De seguida temos o quadro com os resultados dos *eigenvalues*.

Quadro 57 – Marketing Interno: *eigenvalues*

Fatores	Initial Eigenvalues			Soma dos quadrados (após rotação)		
	Total	% Variância	% Acumulada	Total	% Variância	% Acumulada
1	6,347	42,311	42,311	3,671	24,472	24,472
2	3,231	21,539	63,849	3,603	24,020	48,493
3	1,051	7,009	70,858	3,355	22,365	70,858

Como podemos constatar temos três *eigenvalues* acima do valor 1, pelo que afirmamos haver três fatores, em sintonia com o que os autores previam. Veremos qual a concordância entre estes fatores e os itens que compõem o questionário, com um quadro que ilustra a carga fatorial de cada fator nas diversas variáveis.

Quadro 58 – Marketing Interno: Carga Fatorial

Carga Fatorial			
Itens	Fatores		
	1	2	3
Visão em que o colaborador acredita	,644	,495	,126
Visão transmitida de forma clara	,556	,353	,251
Colaborador preparado para exercer bem funções	,909	,272	-,027
A organização vê o desenvolvimento e a formação do colaborador como um investimento e não como um custo	,261	,784	,339
Na organização o desenvolvimento e a formação dos colaboradores e um processo contínuo	,909	,281	-,042
A organização explica não só a forma de executar tarefas mas também a razão de se executar essas tarefas	,462	,620	-,045
Todas as hierarquias têm formação	,734	,280	-,020
Sistema de medir desempenho e retribuição encoraja colaborador a trabalhar em equipa	,180	,020	,801
Sistemas de medir desempenho e retribuição estão relacionados com visão da organização	,026	,138	,926
Informação veiculada ao colaborador é utilizada para melhorar o posto de trabalhar e para ajudar a desenvolver a estratégia da organização	,121	,877	,196
e comunicado ao colaborador a importância da sua missão na organização	,412	,641	,014
Na organização o colaborador que tem excelentes resultados e recompensado pelo seu esforço	-,051	,053	,940
Na organização o colaborador é devidamente formado para desempenhar bem as suas funções	,367	,705	,059
A organização tem a flexibilidade necessária para ir ao encontro das necessidades dos colaboradores	-,090	,076	,847
A organização tem como uma das prioridades a comunicação interna com os colaboradores	,337	,547	-,111

O fator 1 é composto por cinco itens, o fator 2 tem seis itens e o fator 3 tem quatro itens. O primeiro fator tem também dois itens da “Visão” e três do “Desenvolvimento”, pelo que demos o nome a este fator de “Visão e Desenvolvimento”. O fator 2 é composto por 1 item da “Visão” e cinco do “Desenvolvimento”, sendo que atribuímos o nome de

“Missão e Desenvolvimento”. Por último, o fator 3 é constituído por 3 itens da “Recompensa” (a totalidade) e um item do “Desenvolvimento”. Mantemos o nome de “Recompensa”.

Pelo exposto, consideramos então uma possível estrutura do questionário de Marketing Interno:

Quadro 59 – Marketing Interno: Proposta de Estrutura

Fatores	Número da questão	Questões
Visão e Desenvolvimento	1	A organização providencia uma visão em que o colaborador acredita
	2	A visão é transmitida de forma clara ao colaborador
	3	O colaborador é preparado para exercer bem as suas funções
	5	Na organização o desenvolvimento e a formação dos colaboradores é um processo contínuo
	7	Na organização todas as hierarquias têm formação
Missão e Desenvolvimento	4	A organização vê o desenvolvimento e a formação do colaborador como um investimento e não como um custo
	6	A organização explica não só a forma de executar determinada tarefa mas também a razão de se executar essa tarefa
	10	A informação veiculada pelo colaborador é utilizada para melhorar o seu posto de trabalho e para ajudar a desenvolver a estratégia da organização
	11	É comunicado ao colaborador a importância da sua missão na organização
	13	Na organização o colaborador é devidamente formado para desempenhar bem as suas funções
	15	A organização tem como uma das prioridades a comunicação interna com os colaboradores
Recompensa	8	Os sistemas de medir o desempenho e de medir a retribuição encorajam o colaborador a trabalhar em equipa
	9	Os sistemas de medir o desempenho e de medir a retribuição estão relacionados com a visão da organização
	12	Na organização o colaborador que tem excelentes resultados é recompensado pelo seu esforço
	14	A organização tem a flexibilidade necessária para ir ao encontro das necessidades dos colaboradores

Nesta ferramenta de Marketing Interno, em todos os fatores houve muitas transições de itens que pertenciam a outros fatores, pelo que o Modelo de Money e Foreman foi bastante alterado na nossa proposta. A amostra não se adequa ao princípio de Hill e Hill (2000), e ressaltando a informação que conseguimos retirar desta análise, não podemos retirar conclusões sobre a validade do modelo de questionário utilizado.

5.10. Conclusão

Iniciamos o estudo empírico com uma Análise Descritiva aos dois modelos. A Análise Descritiva ao modelo de Marketing Interno evidencia o facto dos assistentes se reverem positivamente nas políticas de Marketing Interno, especificamente na Visão e no Desenvolvimento. Contudo consideram que são pouco recompensados. Existe maior variedade de opiniões nos assistentes ao longo dos itens estudados neste fator do que nos outros fatores do modelo.

Com a Análise Descritiva ao MLQ é de salientar que o responsável bancário é um líder essencialmente transformacional e transaccional. Lidera de forma entusiástica, abordando o futuro com otimismo e vai além dos seus próprios interesses, mas também exerce uma relação de troca com os colaboradores.

A Análise Descritiva também revelou que os responsáveis têm uma opinião mais favorável do que os assistentes no que concerne às políticas de Marketing Interno. Para além disso, consideram a sua atuação enquanto líderes intermédios mais positiva do que os assistentes efetivamente percebem. A Análise Inferencial que efetuamos seguidamente confirmou o constatado pela Análise Descritiva.

Decidimos efetuar uma Análise Correlacional entre as variáveis em estudo, observando que existe uma forte associação entre vários itens que os Modelos de questionário abordam separadamente. Concluímos que os colaboradores quando observam que o seu responsável possui uma visão otimista, transmitindo a importância da missão da organização, que clarifica o que cada colaborador tem que fazer e que lhes dá apoio,

sentem-se preparados para exercer bem as suas funções, sentem que a organização tem como prioridades a formação e a comunicação interna, e a transmissão de valores é efetuada de forma mais clara.

Posteriormente efetuamos uma Análise Fatorial Exploratória, a fim de averiguar a fiabilidade dos modelos de questionários que utilizamos na investigação. Os resultados demonstraram que as variáveis estudadas poderiam não se adequar aos fatores que compõem os modelos de questionário. Propusemos então dois modelos de questionário com alterações aos previstos pelos autores. Com efeito, o Modelo de Money e Foreman tem uma Dimensão composta por três fatores: Visão, Desenvolvimento e Recompensa. Tratou-se de um modelo semelhante, embora com ligeiras alterações, considerando três fatores: Visão e Desenvolvimento, Missão e Desenvolvimento e Recompensa. O primeiro fator - Visão e Desenvolvimento é aquilo que a organização pretende atingir, tendo em conta o crescimento profissional dos seus colaboradores. O segundo fator - Missão e Desenvolvimento - está relacionado com aquilo que a organização e os colaboradores terão que fazer para atingir o disposto no primeiro fator. A Recompensa remete para itens remuneratórios tendo em conta a produtividade do colaborador e as suas necessidades. Por sinal, alguns itens alteraram de fator e outros foram criados.

O Modelo MLQ de Bass e Avolio (1995) tem quatro dimensões: Liderança Transformacional, Liderança Transacional, Liderança *Laissez Faire* e Resultado da Liderança. As três primeiras Dimensões respeitam ao estilo que o líder tem quando exerce a sua Liderança, a quarta Dimensão espelha os resultados da Liderança que é exercida. Após a Análise Fatorial Exploratória propomos também aqui algumas alterações. A Liderança Transformacional perde alguns fatores e ganha um novo: Motivação Entusiástica - mobilizar os colaboradores pelo entusiasmo. A Liderança Transacional ganha também um novo fator: Gestão por Objetivos, realçando um desafio muito atual para as Lideranças: ir ao encontro das necessidades da organização. No Resultado da Liderança existe também um novo fator relacionado com o que acabamos de referir e que acaba por ser a consequência direta do fator Gestão por Objetivos: Eficácia - organização.

As propostas que apresentamos tiveram diversas alterações, mas não podemos aferir sobre a fiabilidade dos modelos originais dada a reduzida dimensão da amostra, de acordo com o princípio de Hill e Hill (2000).

Capítulo 6 - Conclusões, ilações para a gestão, limitações e pistas para investigação futura

A situação económica e financeira é um desafio para os bancos e para as estruturas que os compõem. Para além dos aspetos económico-financeiros, cada vez mais os bancos portugueses do retalho necessitam que o seu capital humano se encontre unido na busca dos mesmos objetivos por forma a irem ao encontro dos seus clientes externos e internos. Sabemos que o Marketing Interno e as Lideranças Intermédias emergem nesse processo, pelo que é importante estudar os âmbitos onde estes dois conceitos têm maior influência.

Com este trabalho pretendemos compreender de que forma é que o Marketing Interno e as Lideranças Intermédias influenciam a comunicação interna de uma organização e a transmissão de valores organizacionais, a formação e a satisfação dos colaboradores na rede de retalho da banca portuguesa.

Na revisão da literatura verificamos que o Marketing Interno tem uma multiplicidade de aplicações, dependendo do objetivo da organização. Verificamos que o seu espaço na organização encontra-se entre a Gestão de Recursos Humanos e o Marketing. Por outro lado, estudamos a evolução das Teorias de Liderança, concluindo que o Modelo de Bass e Avolio (1995) é o mais completo e atual. Neste modelo emerge a Liderança Transformacional, que é o tipo de Liderança que mobiliza melhor os colaboradores e a partir da qual as organizações conseguem melhores resultados. Os líderes intermédios transformacionais são uma ferramenta da organização muito relevante para a mobilização dos colaboradores na concretização de objetivos comuns. Constatamos ao longo da revisão da literatura que o Marketing Interno e as Lideranças Intermédias são indispensáveis para as organizações, contribuindo positivamente na comunicação interna, na transmissão e na manutenção dos valores corporativos, na satisfação dos colaboradores e no seu crescimento profissional.

Os resultados encontrados no estudo empírico revelam que os assistentes bancários percecionam positivamente as políticas de Marketing Interno e consideram os seus

responsáveis diretos líderes transformacionais e transacionais. Os líderes intermédios elevam o sentido de missão dos colaboradores, com os seus métodos de Liderança a proporcionar o desenvolvimento e a satisfação dos seus colaboradores diretos. Não deixam de ser líderes que colocam objetivos para serem atingidos, revelando satisfação quando as metas são atingidas. Revelam igualmente uma reduzida Liderança *Laissez Faire*, reforçando a qualidade dos responsáveis no exercício de Liderança.

No estudo empírico investigamos ainda a possibilidade de existirem itens com correlações fortes entre o Marketing Interno e as Lideranças Intermédias. De facto, concluímos que existem várias associações fortes entre as variáveis dos dois modelos. Os responsáveis de agências bancárias são líderes que apoiam os colaboradores, que demonstram uma visão motivadora do futuro e que transmitem claramente a missão aos assistentes, conseguindo assim que os colaboradores percecionem a missão e a comunicação interna como prioritária para os bancos onde trabalham.

A Liderança Transformacional foi o tipo de Liderança que obteve mais associações fortes com os fatores do Marketing Interno, o que releva ainda mais a importância deste tipo de Liderança.

Decorre daqui que o líder intermédio é um agente de Marketing Interno, tendo um papel fundamental nas políticas de Marketing Interno que os bancos portugueses implementam. Os bancos são bem-sucedidos nas suas políticas de Marketing Interno, sendo o líder intermédio o elo, pois apreende e transmite os valores institucionais, obtém formação e participa no crescimento dos colaboradores, intervém na comunicação interna e intervém na satisfação dos colaboradores.

Acreditamos que esta Investigação trouxe uma melhor compreensão de dois temas - Marketing Interno e as Lideranças Intermédias - que apesar de aparentemente serem distintos, em alguns aspetos até estão bastante relacionados, sendo a sua conjugação pertinente nas organizações atuais e revestem-se, pela sua extrema utilidade, de um primordial interesse para a Gestão.

Os bancos portugueses do setor do retalho utilizam as políticas de Marketing Interno principalmente para transmitir a sua visão e valores, para formar e para desenvolver os seus colaboradores. Contudo deverão contudo melhorar em aspetos relacionados com a recompensa e com as necessidades dos colaboradores.

Não sendo um objetivo inicial deste trabalho, decidimos ainda assim averiguar se os modelos utilizados se adequavam às amostras em estudo. Constatamos, pelos resultados obtidos, que as variáveis estudadas poderiam não se adequar aos fatores que compõem os modelos de questionário. A Análise Fatorial Exploratória ao MLQ e ao Modelo de Money e Foreman (1996) evidencia que alguns dos itens poderiam não estar corretamente emparelhados nos fatores pré-definidos. Propusemos os dois modelos com algumas diferenças nas suas estruturas. No entanto, estes resultados poderão estar fortemente relacionados com a dimensão reduzida da amostra, pelo que não podemos retirar conclusões sobre a fiabilidade dos modelos que estudamos nem dos modelos propostos. Releva-se no entanto que o estudo preconizado permitiu um conhecimento mais profundo das duas ferramentas que utilizamos no estudo empírico.

A dimensão da amostra é então uma limitação deste estudo, dado que não permite generalizar as conclusões obtidas. Outra das limitações encontradas na investigação foi a escassez de modelos de questionários de Marketing Interno, facto curioso considerando ser este um tema muito atual nas organizações. Finalmente, a terceira limitação que encontramos está relacionada com a ausência de modelo de questionário para as Lideranças Intermédias.

Observamos que os líderes intermédios analisam de uma forma mais positiva a sua atuação enquanto líderes do que efetivamente os colaboradores percecionam. Adicionalmente, os responsáveis atentam melhor as políticas de Marketing Interno que os assistentes. Por um lado, poderá significar que as organizações focalizam mais as políticas de Marketing Interno para as suas hierarquias intermédias, ficando estas com o ónus de as transmitir aos seus assistentes. Existirá a possibilidade das políticas de Marketing Interno não serem uniformemente disseminadas. Por outro lado, poderá significar que os líderes intermédios revelam características pessoais mais fortes ligadas

ao otimismo e à capacidade de mudança, conseguindo perceber e utilizar melhor aquilo que a sua organização dispõe e pretende. Assim, seria muito enriquecedor desenvolver um estudo que aprofundasse estas diferentes percepções entre responsáveis e assistentes.

Referências Bibliográficas

Referências Bibliográficas

Adami, J. B. (2001). *Endomarketing: Aplicação do Marketing Interno nas maiores empresas de Santa Catarina*, Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Regional de Blumenau.

Afonso, N. (2005). *Investigação Naturalista em Educação. Um Guia prático e crítico*. Edições Asa.

Almeida, J. e Pinto, J. (1976). *A Investigação nas Ciências Sociais*. Editorial Presença.

Avolio, B. J., Bass, B. M. e Jung, D. I. (1999). "Re-examining the components of Transformational and Transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.

Bass, B. (1985). *Leadership: Good, better, best*, *Organizational Dynamics* 13, 3, 26-40.

Bass, B. M. e Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. M.M. Chemers e R. Ayman (Eds), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*, New York, Academic Press.

Bass, B. M. e Avolio, B. J. (1995). Individual consideration viewed at multiples levels of analysis: a multi-level Framework for examining the diffusion of transformational leadership, *Leadership Quarterly*, 6, 199-218.

Bekin, S. (1995), *Conversando sobre Endomarketing*, Makron Books.

Bento, Paulo (1998). *Concentração Bancária: o caso português entre 1992 e 1996*. Tese de Mestrado em Finanças Empresariais, Lisboa, ISCTE.

Berry, L. L. (1981). "The Employees as Customers". *Journal Of Retail Banking*, 3 (7), 25-80.

Berry, L. L. (1984). "The employee as customer". *Services in Marketing*, Kent Publishing.

- Blake, R. e Mouton, J. (1989). *O grid gerencial III*. São Paulo: Pioneira.
- Borges, M. (1994). *O Setor Bancário Português: Evolução Recente, Grupos Estratégicos e Perspetivas Futuras*. Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Economia, Lisboa, UTL – Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Brum, A. M. (1998). *Endomarketing como estratégia de gestão: encanto seu cliente interno*. Porto Alegre: L&PM.
- Cahill, D. (1995). “The Managerial Implications of the Learning Organization: A New Tool For Internal Marketing”. *Journal of Services Marketing*, 9 (4), 43-51.
- Collins, B. e Payne, A. (1991). “Internal Marketing: a new perspective for HRM” *European Management Journal*, Vol. 9.
- Cooper, J. et Cronin, J. (2000). “Internal Marketing: Competitive Strategy for the Long - Term Care Industry”. *Journal of Business Research*, 48 (3), 177-181.
- Ferreira, J.C.; Abreu, J. e Caetano, A. (1996). *Psicossociologia das Organizações*, McGrawHill.
- Foreman, S. e Money, A. (1995). “Internal Marketing: concepts, measurement and application”. *Journal of Marketing Management*, 11 (7).
- Gronröos, C. (2000). *Service Management and Marketing: Customer Relationship Management Approach*. Lexington Books.
- Harwood, T.; Gary T. e Broderick A. (2008). *Relationship Marketing – Perspectives, Dimensions and Contexts*. Berkshire: McGraw-Hill.
- Hersey, P. e Blanchard, K. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- Hill, M. & Hill, A. (2000). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Javadein, S.R., Rayej H., Estiri M. e Ghorbani H. (2011). “The Role of Internal Marketing in Creation of Sustainable Competitive Advantages”. *Academic Journals Inc.*
- Joseph, W. (1996). “Internal Marketing Builds Service Quality”. *Journal of Health Care Marketing*, 16 (1), 54-59.
- Kanter, R. M. (1997). *Quando os gigantes aprendem a dançar: dominando os desafios de estratégia, gestão e carreiras nos anos 90*. Campus.
- Koene, H., Pennings, H., e Schreuder, M. (1993). “Leadership, culture, and organizational effectiveness”. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *The Impact in Leadership*, Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Kotler, P. e Armstrong, G. (1999). *Principles of Marketing*, 8th Edn., Prentice Hall, New Jersey.
- Likert, R. (1961). *New Paterns of Management*. Ed. McGraw-Hill.
- Maxwell, J. C. (2008). *O líder 360º*. Smartbook.
- Mohammed R. e Pervaiz K. A., (2000). “Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension”. *Journal of Services Marketing*, Vol. 14.
- Money, A. H. e Foreman, S. (1996). “The measurement of internal marketing: A confirmatory case study”. *Journal Of Marketing Management*, vol. 11, 755-766.
- Moreira, J. (1992). “Os rumos do sistema bancário português”. *Revista da Banca*, Jan./Mar..
- Parasuraman, A. (1994). “A Conceptual Model of Services Quality and its implications for future research”. *Journal of Marketing*, 13 (49), 41-50.

- Pestana, H. e Gageiro, J. (2006). *Análise de dados para ciências sociais. – A complementaridade do SPSS*. 4ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.
- Pereira, T. e Caetano, A. (2006). “Caracterização das práticas de gestão de recursos humanos na Banca Portuguesa”. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Out./Dez.
- Pinto, A. (1996). “Changing financial systems in open economics: The Portuguese case”. *Policy papers*. Basle, Dez.
- Robbins, S. P. (1996), *Organizational behaviour: Concepts, controversies, applications* (7th ed.), Englewood Cliffs, N J: Prentice-Hall.
- Spiller, E. S., Piá, D., Luz, J. F., Sá, P. G. (2006). *Gestão de Serviços e Marketing Interno*. Editora FGV, 2ª Edição.
- Strauss, A. L. e Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Sage.
- Varey, R. J. e Lewis, B. R. (1999). “A Broadened Conception of Internal Marketing”. *European Journal of Marketing*, 33.
- Vasconcellos, A. F. (2005). *Contribuições ao Estudo do Marketing Interno: aplicação no ambiente de ensino superior*. Read, Ed.43, Vol.11, N°1.
- Ventura, A., Costa, J. A., Neto-Mendes, A. e Castanheira, P. (2005).” Perceptions of leadership -a study from two Portuguese schools”. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 3.
http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/Vol3n1_e/Venturaetal.pdf
- Vergara, S. C. (2000). *Gestão de Pessoas*. Atlas, Edição 2.

Anexo 1 - Questionário de Marketing Interno

Este questionário tem como objetivo determinar a percepção dos colaboradores sobre as políticas de Marketing Interno.

O questionário e as suas conclusões serão utilizados na minha dissertação de mestrado sobre o tema: “O Marketing Interno e o papel das Lideranças Intermédias.”

De seguida encontrará um conjunto de questões sobre alguns pontos da organização onde labora, às quais deverá procurar responder considerando a sua vivência.

O questionário está formulado de modo a que apenas tenha de assinalar a resposta que considera mais adequada e que melhor reflita a sua opinião, de acordo com a escala apresentada (cinco hipóteses de escolha, de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”).

Deverá responder a todas as questões.

Informação anónima e confidencial.

Grato pela participação!

Filipe Pinto

Anexo 1 - Questionário de Marketing Interno

	Questionário de Marketing Interno	<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	<i>Concordo totalmente</i>
1	A organização providencia uma visão em que o colaborador acredita	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
2	A visão é transmitida de forma clara ao colaborador	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
3	O colaborador é preparado para exercer bem as suas funções	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
4	A organização vê o desenvolvimento e a formação do colaborador como um investimento e não como um custo	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
5	Na organização o desenvolvimento e a formação dos colaboradores é um processo contínuo	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
6	A organização explica não só a forma de executar determinada tarefa mas também a razão de se executar essa tarefa	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
7	Na organização todas as hierarquias têm formação	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
8	Os sistemas de medir o desempenho e de medir a retribuição encoraja o colaborador a trabalhar em equipa	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
9	Os sistemas de medir o desempenho e de medir a retribuição estão relacionados com a visão da organização	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
10	A informação veiculada pelo colaborador é utilizada para melhorar o seu posto de trabalho e para ajudar a desenvolver a estratégia da organização	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
11	É comunicado ao colaborador a importância da sua missão na organização	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
12	Na organização o colaborador que tem excelentes resultados é recompensado pelo seu esforço	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
13	Na organização o colaborador é devidamente formado para desempenhar bem as suas funções	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
14	A organização tem a flexibilidade necessária para ir ao encontro das necessidades dos colaboradores	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
15	A organização tem como uma das prioridades a comunicação interna com os colaboradores	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>

Anexo 2 - Questionário sobre o Papel das Lideranças Intermédias (colaboradores)

Este questionário tem como objetivo determinar a percepção dos colaboradores sobre as sobre o papel das Lideranças Intermédias.

O questionário e as suas conclusões serão utilizados na minha dissertação de mestrado sobre o tema: “O Marketing Interno e o papel das Lideranças Intermédias.”

De seguida encontrará um conjunto de questões sobre alguns pontos da organização onde labora, às quais deverá procurar responder considerando a sua vivência na mesma.

O questionário está formulado de modo a que apenas tenha de assinalar a resposta que considera mais adequada e que melhor reflita a sua opinião, de acordo com a escala apresentada (cinco hipóteses de escolha, de “discordo totalmente” a ”concordo totalmente”).

Deverá responder a todas as questões.

Informação anónima e confidencial.

Grato pela participação!

Filipe Pinto

Anexo 2 - Questionário sobre o papel das Lideranças Intermédias (colaboradores)

Liderança	O meu responsável direto:	<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	<i>Concordo totalmente</i>
1	Apoia os outros em troca dos seus esforços	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
2	Pondera sobre as críticas que lhe são dirigidas	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
3	Só atua se surgem problemas	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
4	Dirige a sua atenção para situações irregulares	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
5	Quando surgem questões importantes evita envolver-se	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
6	Dialoga sobre as suas opiniões e valores que considera mais relevantes	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
7	Costuma encontrar-se ausente quando é mais necessário	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
8	Explora novas soluções para os problemas	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
9	Aborda o futuro com otimismo	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
10	Sinto-me bem por ter este responsável direto	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
11	Averigua quem é responsável por atingir objetivos específicos	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
12	Espera que algo corra mal para agir	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
13	Fala de forma entusiástica sobre o que tem que ser feito	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
14	Enfatiza a importância de se ter um forte sentido de missão	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
15	Aplica o seu tempo a formar e a orientar os colaboradores	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
16	Clarifica o que cada um pode esperar receber caso as metas sejam atingidas	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
17	Convence os colaboradores de que quando a atividade decorre naturalmente não haverá alterações	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
18	Vai para além dos seus interesses individuais e zela pelo bem da equipa	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
19	Trata o colaborador como pessoa e não apenas como membro da equipa	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
20	Aguarda que situações problemáticas fiquem crónicas para agir	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
21	Age de forma a ganhar o respeito pelos outros	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>

22	Concentra totalmente a sua atenção em lidar com erros, queixas e falhas	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
23	Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
24	Mantém-se ao corrente de todas as falhas	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
25	Demonstra um sentido de poder e de confiança	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
26	Demonstra uma visão motivadora sobre o futuro	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
27	Dirige a sua atenção para as falhas com o objetivo de atingir as metas esperadas	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
28	Evita tomar decisões	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
29	Encara cada pessoa individualmente e de acordo com as suas necessidades e aspirações	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
30	Convence os outros a verem os problemas de diferentes perspetivas	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
31	Apoia os outros no desenvolvimento dos pontos fortes	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
32	Sugere novas formas de realizar e completar as atividades	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
33	Demora a dar resposta a questões importantes	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
34	Realça a extrema necessidade de existir um sentido de missão coletivo	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
35	Demonstra satisfação quando os outros correspondem às expetativas	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
36	Demonstra confiança no alcance dos objetivos	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
37	É eficaz a atender às necessidades dos outros em relação ao trabalho	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
38	Utiliza ferramentas de liderança satisfatórias	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
39	Mobiliza os outros a superar o que é esperado	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
40	É eficaz a representar a equipa perante níveis de hierarquia superiores	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
41	Trabalha com os outros de forma satisfatória	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
42	Incute o desejo dos outros promoverem o sucesso	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
43	É eficaz em ir ao encontro das necessidades da organização	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
44	Incrementa a vontade dos outros de se empenharem mais	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
45	Lidera um grupo que é eficaz	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>

Anexo 3 - Questionário sobre o Papel das Lideranças Intermédias (responsáveis)

Este questionário tem como objetivo determinar a percepção dos responsáveis sobre o seu papel enquanto líderes intermédios.

O questionário e as suas conclusões serão utilizados na minha dissertação de mestrado sobre o tema: “O Marketing Interno e o papel das Lideranças Intermédias.”

De seguida encontrará um conjunto de questões sobre alguns pontos da organização onde labora, às quais deverá procurar responder considerando a sua vivência na mesma.

O questionário está formulado de modo a que apenas tenha de assinalar a resposta que considera mais adequada e que melhor reflita a sua opinião, de acordo com a escala apresentada (cinco hipóteses de escolha, de “discordo totalmente” a ”concordo totalmente”).

Deverá responder a todas as questões.

Informação anónima e confidencial.

Grato pela participação!

Filipe Pinto

Anexo 3 – Questionário sobre o Papel das Lideranças Intermédias (responsáveis)

Liderança	Considero que:	<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	<i>Concordo totalmente</i>
1	Apoio o colaborador em troca dos seus esforços	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
2	Pondero sobre as críticas que me são dirigidas	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
3	Só atuo se surgem problemas	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
4	Dirijo a minha atenção para situações irregulares	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
5	Quando surgem questões importantes evit envolver-me	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
6	Dialogo sobre as minhas opiniões e valores que considero mais relevantes	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
7	Costumo encontrar-me ausente quando é mais necessário	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
8	Exploro novas soluções para os problemas	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
9	Abordo o futuro com otimismo	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
10	O colaborador sente-se bem por ter este responsável direto	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
11	Averiguo quem é o responsável direto por atingir objetivos específicos	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
12	Espero que algo corra mal para agir	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
13	Falo de forma entusiástica sobre o que tem que ser feito	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
14	Enfatizo a importância de se ter um forte sentido de missão	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
15	Aplico o meu tempo a formar e a orientar os colaboradores	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
16	Deixo claro o que cada um pode esperar receber caso as metas	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
17	Convenço os colaboradores de que quando a atividade decorre naturalmente não haverá alterações	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
18	Vou para além dos meus interesses individuais	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
19	Trata o colaborador como pessoa e não apenas como membro da equipa	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
20	Aguardo que situações problemáticas fiquem crónicas para agir	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
21	Ajo de forma a ganhar o respeito pelos outros	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
22	Concentro totalmente a minha atenção em lidar com erros,	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>

	queixas e falhas							
23	Pondero as consequências éticas e morais das minhas decisões	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
24	Mantenho-me ao corrente de todos os erros	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
25	Demonstro um sentido de poder e de confiança	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
26	Demonstro uma visão motivadora sobre o futuro	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
27	Dirijo a minha atenção para as falhas com o objetivo de atingir as metas esperadas	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
28	Evito tomar decisões	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
29	Encaro cada pessoa individualmente e de acordo com as suas necessidades e aspirações	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
30	Convenço os outros a verem os problemas de diferentes perspetivas	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
31	Apoio os outros no desenvolvimento dos pontos fortes	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
32	Sugiro novas formas de realizar e completar as atividades	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
33	Demoro a dar resposta a questões importantes	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
34	Realço a extrema necessidade de existir um sentido de missão coletivo	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
35	Demonstro satisfação quando os outros correspondem às expectativas	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
36	Demonstro confiança no alcance dos objetivos	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
37	Sou eficaz a atender às necessidades dos outros em relação ao trabalho	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
38	Utilizo ferramentas de liderança satisfatórias	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
39	Mobilizo os outros a superar o que é esperado	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
40	Sou eficaz a representar a equipa perante níveis de hierarquia superiores	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
41	Trabalho com os outros de forma satisfatória	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
42	Incuto o desejo dos outros promoverem o sucesso	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
43	Sou eficaz em ir ao encontro das necessidades da organização	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
44	Incremento a vontade dos outros de se empenharem mais	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>
45	Lidero um grupo que é eficaz	<i>Discordo totalmente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Concordo totalmente</i>