



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

**Análise da Perceção do Marketing Interno pelos  
Profissionais de Tecnologias de Informação das Gerações X  
e Y em Portugal**

**Thais Nascimento**

**Mestrado em Gestão dos Novos Media**

**Orientadora:  
Prof. Doutora Cláudia Álvares, Professora Associada,  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa**

**Outubro, 2020**



## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço à minha família e namorado pelo apoio e motivação durante todo esse período. Em especial, agradeço à Prof. Doutora Cláudia Álvares por sua dedicada e atenciosa orientação durante todo o desenvolvimento da dissertação e ao Prof. Miguel Crespo pelo suporte adicional que prestou. Por fim, não posso deixar de mencionar os amigos e colegas de trabalho pela colaboração com este trabalho.

## RESUMO

A presente dissertação está assente num estudo comparativo da perceção do marketing interno pelos profissionais de tecnologias de informação das Gerações X e Y em Portugal. O marketing interno é uma abordagem que considera os colaboradores como clientes e o trabalho por eles produzido como produto, sendo aqui estudado através de cinco dimensões: “Recrutamento”, “Formação”, “Comunicação Interna”, “Envolvimento da Equipa” e “Avaliação e Sistema de Incentivos e Recompensas”.

Como objetivo principal, procura-se avaliar se a perceção do marketing interno entre os profissionais de TI em Portugal das Gerações X e Y é positiva ou negativa, bem como verificar se existem diferenças significativas na perceção dos dois grupos. Como objetivo secundário, pretende-se verificar quais as dimensões mais e menos valorizadas.

Este estudo recorre à pesquisa quantitativa estatística. Os dados são recolhidos por meio de um questionário online e analisados através dos testes estatísticos mais indicados a cada caso.

Após a análise, conclui-se que ambas as gerações percecionam o marketing interno de forma positiva, não havendo diferenças significativas entre a perceção dos dois grupos. Para além disso, verifica-se que as dimensões mais bem avaliadas são “Envolvimento da Equipa” e “Comunicação Interna”, enquanto aquela que obtém menor pontuação é a dimensão “Formação”. Constata-se ainda que existem diferenças significativas entre a perceção de inquiridos dos sexos feminino e masculino. Estes resultados, sustentados em análise de dados coligidos através dos questionários, serviram de base para reflexão à luz dos conceitos apresentados na revisão de literatura.

**Palavras-Chave:** marketing interno, tecnologias de informação, Geração X, Geração Y, Portugal

## ABSTRACT

This dissertation is based on a comparative study of the perception of internal marketing on the part of information technology professionals belonging to the X and Y Generations in Portugal. Internal marketing is an approach that considers employees as clients and the work they produce as the product, being studied here through five dimensions: "Recruitment", "Training", "Internal Communication", "Team Involvement" and "Evaluation and Incentive and Reward System".

The main objective is to assess whether the perception of internal marketing among IT professionals of the X and Y Generations in Portugal is positive or negative and verify whether there are significant differences in the perception of the two groups. As a secondary objective, it aims to verify which dimensions are more and less valued.

This study consists of quantitative statistical research. The data is collected through an online questionnaire and analysed through the statistical tests most suitable for each case.

Subsequently to this analysis, it is concluded that both generations perceive internal marketing in a positive way, with no significant differences between the perceptions of the two groups. In addition, it can be seen that the dimensions best evaluated are "Team Involvement" and "Internal Communication", while the one with the lowest score is the dimension "Training". On the other hand, there are significant differences between the perceptions of male and female respondents. These results served as a basis for reflection in light of the concepts presented in the literature review.

**Keywords:** internal marketing, information technology, Generation X, Generation Y, Portugal

## ÍNDICE GERAL

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>i</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE GERAL</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE QUADROS</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>vii</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>3</b>
2.1. MARKETING INTERNO .....	3
2.1.1. CONCEITO .....	3
2.1.2. CORRELAÇÕES ENTRE O MARKETING INTERNO E O MARKETING EXTERNO	4
2.1.3. INDICADORES DO MARKETING INTERNO .....	4
2.1.3.1 RECRUTAMENTO .....	6
2.1.3.2 FORMAÇÃO .....	7
2.1.3.3 COMUNICAÇÃO INTERNA .....	9
2.1.3.4 ENVOLVIMENTO DA EQUIPA .....	10
2.1.3.5 AVALIAÇÃO E SISTEMA DE INCENTIVOS E RECOMPENSAS .....	11
2.2. TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO .....	13
2.2.1. CONTEXTO .....	13
2.2.2. TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO EM PORTUGAL .....	14
2.3. GERAÇÕES X E Y .....	18
2.3.1. CONTEXTO .....	18
2.3.2. GERAÇÃO X .....	19
2.3.3. GERAÇÃO Y .....	20
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>23</b>
3.1. LACUNAS DE ESTUDOS ANTERIORES E OBJETIVOS DE PESQUISA .....	23

3.2.	OBJETIVOS DE PESQUISA.....	23
3.3.	ABORDAGEM DE INVESTIGAÇÃO .....	24
3.4.	HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO .....	24
3.5.	MODELO CONCEPTUAL .....	26
3.6.	CONCEÇÃO DO QUESTIONÁRIO .....	26
3.7.	RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS .....	30
3.8.	HIPÓTESES ESTATÍSTICAS .....	31
3.9.	TESTES ESTATÍSTICOS .....	31
3.9.1	ALPHA DE CRONBACH .....	31
3.9.2	TESTE T DE <i>STUDENT</i> .....	31
3.9.3	TESTE DE NORMALIDADE ATRAVÉS DO TESTE DE SHAPIRO-WILK.....	32
3.9.4	TESTE DE MANN-WHITNEY .....	32
<b>4.</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>33</b>
4.1.	INTRODUÇÃO .....	33
4.2.	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	33
4.1.	ANÁLISE DE CONFIABILIDADE OU CONSISTÊNCIA.....	34
4.3.	ANÁLISE POR GERAÇÕES.....	35
4.3.1	ANÁLISE DESCRITIVA E INDUTIVA COM BASE NO TESTE-T DA PERCEÇÃO GLOBAL DO MARKETING INTERNO .....	35
4.3.2	ANÁLISE DESCRITIVA E INDUTIVA COM BASE NO TESTE-T DA PERCEÇÃO POR DIMENSÃO DO MARKETING INTERNO .....	36
4.4.	ANÁLISE POR SEXO E IMPLICAÇÕES EM TERMOS DE GÉNERO .....	37
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>41</b>
5.1.	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	41
5.2.	ASPETOS INOVADORES DO ESTUDO .....	43
5.3.	ESTUDOS FUTUROS .....	43
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>45</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>49</b>

ANEXO A ..... 49

## ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 2.1 RESUMO DOS INDICADORES DO MARKETING INTERNO.....	6
QUADRO 2.2 SALÁRIOS MÉDIOS DE PERFIS DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO (VALORES BRUTOS ANUAIS, SEM COMPONENTES VARIÁVEIS ADICIONAIS).....	15
QUADRO 3.1 QUESTÕES ELABORADAS PARA O QUESTIONÁRIO DE INVESTIGAÇÃO.....	29
QUADRO 4.1 PERFIL DA AMOSTRA ANALISADA .....	34
QUADRO 4.2 RESULTADOS DA ANÁLISE DE CONFIABILIDADE POR DIMENSÃO DE ANÁLISE .....	34
QUADRO 4.3 RESULTADOS DA ANÁLISE DA AVALIAÇÃO GERAL DO MARKETING INTERNO.....	36
QUADRO 4.4 RESULTADOS DA ANÁLISE DA AVALIAÇÃO POR DIMENSÃO DO MARKETING INTERNO .....	37
QUADRO 4.5 RESULTADOS DA ANÁLISE DE PERCEÇÃO DO MARKETING INTERNO POR SEXO .....	38

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 3.1 MODELO CONCEPTUAL DAS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO .....	26
FIGURA 5.1 GRÁFICO DE CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA POR SEXO .....	49
FIGURA 5.3 GRÁFICO DE CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS .....	50
FIGURA 5.4 GRÁFICO DE CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA POR ANOS DE PROFISSÃO.....	50
FIGURA 5.5 GRÁFICO DE CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA POR REGIÃO DE PORTUGAL....	51

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as evoluções de determinados mercados têm culminado no aumento da competitividade dos mesmos, não apenas a nível dos clientes externos, como também de colaboradores.

Em Portugal, um dos mercados que mais cresce é o das tecnologias de informação (TI), uma vez que a procura por serviços de base tecnológica têm aumentado dia após dia. Este crescimento leva ao conseqüente aumento do número de empresas atuantes na área. Em 2017, para cada empresa de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) que encerrou as suas atividades, duas novas foram criadas (Banco de Portugal, 2019), rácio que evidencia o crescimento do mercado.

Tal evolução, fez com que as tecnologias de informação fossem uma das áreas mais ativas de recrutamento em Portugal no ano de 2019 (Walters, 2019). Contudo, verifica-se um cenário complicado para essas empresas: a escassez de mão de obra especializada disponível face ao grande número de oportunidades que detém. Por outras palavras, as empresas de TI enfrentam muita dificuldade em encontrar e reter profissionais de perfis tecnológicos.

Desta forma, assistimos ao aumento da concorrência por profissionais qualificados que, por terem maior possibilidade de escolha, acabam por considerar diversos fatores no processo de tomada de decisão da empresa em que querem entrar e permanecer.

Um dos fatores mais conhecido é, sem dúvida, o salário, tendo-se registado um aumento de 10% no salário médio de profissionais de TI em 2018 (Jornal ECO, 2019). Contudo, apesar dos salários atrativos, este não é o único fator considerado pelos profissionais. Nos dias de hoje, as empresas precisam se diferenciar das demais através de outros atributos e benefícios, às vezes intangíveis, para que transmitam a confiança e motivação necessárias para que um profissional opte por entrar e, principalmente, permanecer na empresa. Desta forma, mantém os colaboradores satisfeitos, motivados e conseqüentemente aumentam a qualidade do serviço prestado aos clientes externos. A isso dá-se o nome de marketing interno, temática ainda pouco explorada em Portugal.

De acordo com Berry, o marketing interno é considerado uma abordagem semelhante ao marketing tradicional, mas que considera os colaboradores como clientes e o trabalho por eles produzido como produto (Farzad et al., 2007). Tem como foco trabalhar a relação entre a empresa e os seus colaboradores, com o objetivo de atrair, desenvolver, motivar e satisfazer os colaboradores.

Na visão de Grönroos, colaboradores satisfeitos e orientados para o cliente aumentam a probabilidade de que a qualidade dos serviços prestados aos clientes externos seja maior (Varey,

1995). No marketing interno, o colaborador é percecionado como um fator fundamental para o sucesso da empresa.

Por acreditar fielmente que as equipas internas são a chave de sucesso para qualquer negócio, a autora decidiu investigar a temática do marketing interno mais a fundo. Para além disso, pelo facto de ter experiência de trabalho em empresas de tecnologias de informação e assistir de perto ao dinamismo do mercado, a autora optou por aliar o interesse pela temática a uma área que evidencia diariamente a necessidade da implementação de um plano de marketing interno eficaz e eficiente.

Neste sentido, o presente estudo tem um potencial elevado por três razões claras: a primeira delas cinge-se ao facto de explorar e aprofundar o estudo sobre o marketing interno em Portugal; em seguida, foca o estudo da temática na área das tecnologias de informação, algo inédito na literatura até a data; por fim, efetua uma análise por gerações, com o objetivo de detetar se existem diferenças significativas entre a perceção dos profissionais de TI das Gerações X e Y face ao marketing interno.

Desta forma, o presente estudo pretende responder à questão: *Será que os profissionais de tecnologia de informação da Geração Y valorizam mais as ações de marketing interno do que os profissionais da Geração X em Portugal?*

Para o bom desenvolvimento desta tese, o trabalho está estruturado da seguinte forma: numa fase inicial é realizada a revisão de literatura sobre a temática marketing interno e as dimensões que o compõem, tecnologias de informação em Portugal e Gerações X e Y. De seguida, é apresentada a metodologia que guia toda a pesquisa, envolvendo um questionário online para a obtenção de dados primários sobre a perceção dos profissionais de TI em Portugal face ao marketing interno. Por fim, os dados são analisados estatisticamente e são retiradas conclusões relevantes.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. MARKETING INTERNO

#### 2.1.1. CONCEITO

A discussão académica sobre o conceito de marketing interno decorre há mais de 40 anos. Na literatura, existe uma vasta diversidade de autores que, desde a década de 1980, estudam o assunto. Entre tantos nomes, os mais citados como pioneiros na introdução do conceito do marketing interno são o norte-americano Leonard L. Berry (1970) e o finlandês, Christian Grönroos (1980).

Berry define o marketing interno como uma abordagem semelhante ao marketing tradicional, mas que considera os seus colaboradores como clientes e o trabalho por eles produzidos como o produto (Farzad & Nahavandi & Caruana, 2008). Segundo o autor, o trabalho produzido deve atrair, desenvolver e motivar os colaboradores, satisfazendo, assim, as suas necessidades e desejos enquanto correspondem aos objetivos gerais da empresa (Caruana & Calleya, 1998).

Neste sentido, o marketing interno atua na relação entre a empresa e os colaboradores e visa identificar e satisfazer as necessidades das pessoas como indivíduos e como profissionais, a fim de mantê-los motivados (Varey, 1995).

Em 1980, Grönroos complementa esta definição ao afirmar que o marketing interno pretende vender a empresa aos seus clientes internos, ou seja, aos seus colaboradores (Chang & Chang, 2007). Para além disso, considera-o como um meio de integração entre os diferentes departamentos do negócio (Varey, 1995).

Grönroos, acredita que colaboradores satisfeitos, orientados para o cliente e com espírito de vendas, aumentam a probabilidade de que a qualidade dos serviços prestados aos clientes externos seja maior (Varey, 1995). Assim, o colaborador é visto como um fator chave de sucesso para a empresa.

O marketing interno defende que os diferentes departamentos devem estar envolvidos ativamente na criação e entrega do produto ou serviço ao cliente final, pois todas as atividades e profissionais têm influência sobre o resultado. A gestão das empresas tem a missão de garantir que essa relação aconteça com sucesso (Lombard, 2010).

Carlzon (1987) defende que a eficiência de um plano de marketing interno exige uma estreita coordenação entre o departamento de marketing e a gestão dos recursos humanos. Esta relação começa com a contratação dos colaboradores certos através de métodos de seleção adequados (Tag-Eldeen & El-Said, 2011). Glassman e McAfee, complementam esta afirmação ao

acreditar que os objetivos de marketing e de recursos humanos devem estar alinhados, uma vez que só serão atingidos se a relação entre os dois acontecer de forma adequada. (Varey, 1995).

Algumas décadas mais tarde, os autores Rafiq e Ahmed (2000), afirmam que o marketing interno consiste num plano de esforço para superar a resistência das empresas à mudança; e para alinhar, motivar e integrar os colaboradores com o objetivo de implementar, de forma eficiente, as estratégias corporativas.

Para além disso, afirmam que a formação é essencial neste processo, pois dizem que todos os profissionais precisam de um certo nível de formação para executarem as suas funções. A formação age como um aperfeiçoamento nas funções e ajuda os colaboradores a responderem às necessidades dos clientes de forma mais eficiente (Farzad et al., 2007).

Mais recentemente, Kale (2010) ressaltou a importância do marketing interno, ao afirmar que recrutar e reter funcionários de qualidade exige a conceção de trabalhos que atraiam, desenvolvam e motivem o tipo adequado de colaborador. Isso requer que haja compreensão das ambições, atitudes e preocupações dos colaboradores. Para que isso aconteça é necessário envolver pesquisas de mercado, experiência e comunicação constante em todos os níveis dentro de uma organização (Tag-Eldeen & El-Said, 2011).

#### 2.1.2. CORRELAÇÕES ENTRE O MARKETING INTERNO E O MARKETING EXTERNO

É facto que, a implementação eficiente das estratégias de marketing interno são um pré-requisito para um marketing externo eficaz (Lombard, 2010). É possível, inclusive, criar relações paralelas entre as duas estratégias.

Em 1990, Piercy e Morgan desenvolveram o marketing mix do marketing interno paralelo ao mix do marketing externo. Neste sentido, sugerem que os produtos e projectos de uma empresa são o seu produto interno; o preço é aquilo que os colaboradores têm de abrir mão para desempenhar o seu trabalho; a promoção é representada pela comunicação interna e a distribuição é representada pelas reuniões nas quais as ideias da organização são apresentadas aos colaboradores.

Da mesma forma que se espera retirar consequências positivas entre a empresa e os seus clientes externos através do marketing externo, também se espera atingir resultados positivos entre a empresa e os seus colaboradores através do marketing interno (Lings & Greenley, 2005).

#### 2.1.3. INDICADORES DO MARKETING INTERNO

Como qualquer estratégia, o marketing interno precisa de ser medido através de indicadores pré-definidos. Ao longo dos anos, diversos autores discutiram estas componentes, a começar por Parasuraman, Zeithaml e Berry que, em 1991, definiram-nas como: a competição por

talento, a promoção de uma visão para que os colaboradores estejam preparados e capacitados para desempenhar as suas funções, a integração como equipa, a liberdade, o incentivo às conquistas através da medição e recompensas; e a definição de tarefas com base em pesquisa.

Ballantyne, Christopher e Payne (1995) referem os indicadores como sendo: seleção de pessoas, formações e medição de competências, recompensas estratégicas, monitorização do clima da equipa, comunicação interna e suporte para aumento da qualidade.

Na visão de Hogg, Carter e Dunne (1998) o marketing interno é medido através da comunicação interna, formação dos colaboradores, avaliação e feedback e da orientação para o cliente. Varey e Lewis (1999) apontam os indicadores como: a disseminação de informação aos grupos internos, o desenvolvimento de competências e a implementação de sistemas de incentivos e motivação (Tag-Eldeen & El-Said, 2011). Varey reforça ainda que a comunicação interna, ou seja, a disseminação de informação, deve ser bidirecional e interativa, afim de estabelecer compreensão e confiança mútua entre a empresa e os seus colaboradores (Varey, 1995).

Alguns anos depois, em 2003, Ahmed e Rafiq afirmam que os indicadores são: recompensas estratégicas, comunicação interna, formação e desenvolvimento da estrutura organizacional, liderança sénior, ambiente físico, equipa, seleção e sucessão, coordenação interfuncional, sistemas de incentivos, empoderamento e mudanças operacionais/processuais.

Mais recentemente, Tsai e Tang (2008) identificaram as componentes do marketing interno como: programas de formação, incentivos de desempenho e visão para a excelência do serviço (Tag-Eldeen & El-Said, 2011).

Ao realizar uma análise comparativa sobre a visão dos diversos autores em relação as dimensões do marketing interno ao longo do tempo, é possível identificar muitos pontos em comum. Apesar de algumas vezes mencionados por palavras diferentes, diversos indicadores se repetem em conceito, para além de existir um fio condutor entre alguns deles.

No quadro 2.1, estão mapeados os indicadores por cada grupo de autores, de modo a sistematizar e facilitar a visualização dos mais recorrentes.

Quadro 2.1 Resumo dos indicadores do marketing interno

Indicadores\ Autores	Parasuraman, Zeithml, Berry (1991)	Ballantyne, Christopher, Payne (1995)	Hogg, Carter, Dunne (1998)	Varey, Lewis (1999)	Ahmed, Rafiq (2003)	Tsai, Tang (2008)
Recrutamento	x	x			x	
Formação	x	x	x	x	x	x
Comunicação Interna		x	x	x	x	
Envolvimento com a equipa	x	x			x	
Avaliação e Feedback			x			
Medição interna	x	x				
Sistemas de incentivos e recompensas	x	x		x	x	x
Suporte para aumentar a qualidade		x				
Orientação para o cliente			x			x
Liderança Sénior					x	
Coordenação Interfuncional					x	
Mudanças operacionais					x	
Fator liberdade	x					

Fonte: Própria.

Após uma profunda análise destes indicadores, definiu-se que no desenvolvimento deste trabalho será utilizada uma adaptação dos indicadores mais recorrentes na literatura das últimas décadas, nomeadamente: *Recrutamento*, *Formação*, *Comunicação Interna*, *Envolvimento da Equipa*, e *Avaliação e Sistema de Incentivos e Recompensas*.

#### 2.1.3.1 RECRUTAMENTO

Atualmente, o ritmo acelerado das mudanças, exigido pela globalização, tecnologia e pelo crescimento lucrativo, exerce grande influência nas organizações, colocando em pauta as suas forças de trabalho e capacidades organizacionais (Barbosa & Oliveira, 2002).

Nas economias desenvolvidas, os níveis de emprego costumam ser muito elevados, bem como a concorrência por profissionais qualificados. Isso torna o recrutamento de profissionais adequados cada vez mais problemático e obriga as empresas a desenvolverem estratégias que garantam uma base de dados atualizada e coerente face aos desafios do mundo dos negócios.

Sendo assim, torna-se imprescindível o desenvolvimento de estratégias para tornar a empresa empregadora a escolha dos profissionais do mercado e, assim, aumentar o número de candidatos por vaga anunciada.

Para que isso aconteça, é preciso que as empresas adotem a visão de que o capital humano é um dos seus fatores chave de sucesso (Wilden et al., 2010), uma vez que lidar com pessoas já não é um desafio e sim uma vantagem competitiva para as empresas bem-sucedidas (Guimarães & Arieira, 2005).

Algumas empresas se diferenciam ao acreditar verdadeiramente na importância das pessoas e na busca pelos colaboradores mais adequados para cada função. Desta forma, mantém os colaboradores felizes nas suas funções e a agregar valor para a organização.

Neste sentido, é de extrema importância que exista na empresa coerência entre os termos de políticas e as práticas de recrutamento e seleção. A organização deve ter a sua análise e descritivo de funções para conhecer as características, habilidades, experiências, aptidões e os conhecimentos que os futuros novos colaboradores precisam de ter, para melhor administrá-los (Chiavenato, 1999). Isto é fundamental para a gestão de recursos humanos como um todo, pois é a base não só para o processo de recrutamento e seleção, como também para o plano de formações, gestão salarial e avaliação de desempenho.

Apesar da preparação interna das equipas de recrutamento e seleção, o processo de recrutamento pode ser influenciado por diversas variáveis, tais como: condições de emprego, localização da empresa, condições de trabalho, salários e benefícios oferecidos pela organização.

Vale ressaltar que a internet tem assumido uma importância cada vez maior neste processo. O recrutamento virtual tem sido muito utilizado e está cada vez mais popular, uma vez que tem custos reduzidos, é mais cómodo e rápido tanto para o candidato como para a empresa que recruta (Guimarães & Arieira, 2005).

#### 2.1.3.2 FORMAÇÃO

A formação é uma importante estratégia para as empresas auxiliarem os seus colaboradores a adquirirem o conhecimento e as habilidades necessários para atenderem às exigências da sua função (Goldstein e Gilliam, 1990; Rosow e Zager, 1988). Contudo, a gestão de recursos humanos deve ter consciência de que esta não é a solução para todos os problemas organizacionais.

A formação não deve ser vista como ferramenta de recompensa para um bom desempenho nem como motivação para corrigir um mau desempenho. O seu objectivo é, na verdade, apoiar

a obtenção de resultados organizacionais positivos e aumentar as habilidades necessárias dos colaboradores.

A real necessidade de um plano de formação verifica-se quando a empresa espera obter mais benefícios com ela do que o seu custo de investimento. Por vezes, a formação é reparadora, quando a necessidade é imediata; noutras, tem o objetivo de atualizar e manter os conhecimentos dos profissionais. Em outros casos, pode servir de preparação para requisitos previstos por um colaborador para que esteja num nível superior.

Desta forma, um plano de formação pode atender a diferentes tipos de necessidades de uma organização, como por exemplo:

- Desenvolvimento de habilidades do colaborador/ gestão de necessidades atuais: engloba formação para estagiários e novos colaboradores, avaliações de competências de gestão, reatribuições e promoções.
- Relacionamento com os colaboradores e problemas organizacionais: visa a resolução de problemas de desempenho, produção e segurança, para além de deficiências de inspeção.
- Mudança de necessidades: nestes casos, a formação pode acontecer devido ao surgimento de novas tecnologias, equipamentos ou programas, modernização de equipamentos, mudanças de missão, leis e regulamentações.
- Desenvolvimento de carreira: nestas situações, as formações pode ser decorrentes de solicitações de colaboradores e planos de melhorias de carreira (Brown, 2002).

Um determinante crítico de sucesso e eficácia de uma formação é o nível de motivação dos colaboradores que nela participam. Noe (1986) sugere que mesmo que os participantes da formação possuam elevada capacidade de aprender o conteúdo programático, podem não beneficiar da formação devido à sua baixa motivação.

Isto quer dizer que, em primeiro lugar, a motivação influencia a disposição de um colaborador em participar na formação e na decisão de se dedicar a ela ou não (Ryman and Biersner, 1975). Chen e Ho (2001) concluíram que a motivação influencia não só o desempenho, como também a transferência de conhecimentos a longo prazo, quando os colaboradores retornam ao local de trabalho.

Outros pesquisadores, sugerem que o ambiente de trabalho, materiais, ferramentas, equipamentos e apoio financeiro, influenciam a motivação dos colaboradores para participarem numa formação. A participação é outro importante fator de influência, ou seja, o facto dos colaboradores poderem ou não optar por participar numa formação afeta a sua motivação.

Por norma, quando os colaboradores são obrigados a participar numa formação, a sua motivação reduz. Em contrapartida, quando as formações são voluntárias, normalmente os colaboradores que optam por nela participar são os que menos precisam da formação (Wei-Chi Tsai & Wei-Tao Tai, 2003).

Posto isto, ressalta-se a necessidade de avaliar de maneira adequada as necessidades da empresa ao planear um programa de formação. Esta análise não é benéfica apenas para o planeamento, mas também para a medição de resultados, pois serve como uma base de comparação (Brown, 2002).

### 2.1.3.3 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna tem sido cada vez mais considerada como uma área fundamental no âmbito da comunicação; e reconhecida como uma variável crucial para o sucesso organizacional (Welch, 2012).

Os pesquisadores Piercy e Morgan (1990), Griffin e Huaser (1996) e Dougherty (1992) definiram-na como um diálogo destinado a transmitir sentimentos, percepções e intenções dos *managers* e colaboradores em relação à diferentes questões organizacionais. Para além disso, a comunicação interna reduz o atrito e o isolamento departamental, aprimora a integração entre os colaboradores e a gestão e reduz as barreiras de linguagem entre as funções (Grunig, Grunig e Dozier, 2002; Keller et.al., 2006).

É também, essencial em programas de gestão de mudança, pois pode aumentar nos colaboradores a compreensão do compromisso para com a mudança e reduzir a confusão e a resistência associadas a esta última (Kitchen & Daly, 2002).

Em 2010, Towers Watson conduziu um estudo que ressaltou a importância e necessidade da comunicação interna nas empresas. Ao analisar 284 empregadores de 22 indústrias, concluiu que menos da metade das empresas foram eficazes na sua comunicação interna. Em contrapartida, detetou que as empresas que desenvolveram uma comunicação interna eficaz tiveram um retorno total 47% maior para os acionistas no últimos cinco anos, em comparação àquelas com comunicação menos eficaz.

Uma boa estratégia de comunicação interna é capaz de, através de técnicas de marketing, criar vínculos efetivos entre a gestão e os colaboradores, sentimento de pertença, para além de facilitar a compreensão dos colaboradores de como os objectivos individuais se alinham aos organizacionais (Grunig, Grunig e Dozier, 2002; Keller et.al., 2006).

Uma comunicação interna considerada boa e eficaz, deve ser bidirecional, ter em consideração a entrega de mensagens adequadas, com a linguagem correta através dos meios

mais assertivos para cada situação e grupo interno. Neste sentido, ressalta-se a importância de existir uma política de comunicação, com regras para cada situação.

Para se evitar falhas na comunicação é preciso ficar atento a algumas dificuldades como: processo de comunicação unilateral, supressão de informações, erros nos fatos comunicados, boatos e distorção intencional.

No que se refere aos meios, pode-se dizer que existem três grandes categorias: o meio impresso (como quadros de avisos, revistas, boletins, etc), o eletrónico (como emails, vídeos, revista digital, etc) e o interpessoal (a popular comunicação “cara a cara”) (Welch, 2012).

Outra questão importante na hora de se comunicar, é o conteúdo. Sem dúvida, hoje as melhores comunicações são aquelas que lidam honestamente com os pontos fortes e fracos de uma organização, os seus sucessos e fracassos no mercado e as histórias sobre as realizações dos seus colaboradores (Tamara L. Gillis, p. 206, 2006).

#### 2.1.3.4 ENVOLVIMENTO DA EQUIPA

O conceito de equipa surgiu entre os anos 1920 e 1930 através de estudos de Hawthorne, que analisou diferentes trabalhos em diversas atividades. Neste estudo, concluiu que o mais importante num grupo de trabalho é o sentimento de pertença e de apoio (Andrade, 2011).

O envolvimento dos colaboradores em equipa é, por norma, um objectivo fundamental dos esforços da comunicação interna. Segundo Kahn (1990), o envolvimento, ou “*engagement*”, significa a forma como as pessoas se posicionam e se expressam física, cognitiva e emocionalmente durante o desempenho das suas funções.

Na óptica de Schaufeli, Salanova, González-Romá e Baker (2002), o *engagement* consiste num estado de espírito positivo e gratificante relacionado ao trabalho, que é caracterizado pelo vigor e pela dedicação. Para Saks (2006), o envolvimento reflete até que ponto um indivíduo está psicologicamente presente num determinado papel organizacional.

Em 2011, Welch complementa a definição de Kahn, ao dizer que o *engagement* é dependente das condições psicológicas de significado, segurança e disponibilidade (Ewing et al., 2019).

Assim sendo, verifica-se a grande importância do espírito de equipa entre os colaboradores. Segundo Elton Mayo (1933), existem determinadas condições para que o espírito de equipa surja num grupo, nomeadamente:

- Interesse pessoal por cada indivíduo do seu grupo;
- Orgulho pela produtividade do seu grupo;
- Auxílio na definição de trabalho do grupo;
- Feedback ao grupo após cada atividade realizada;

- Procura por formas de melhorar o desempenho dos colaboradores;
- Consulta aos colaboradores antes da tomada de decisão de qualquer alteração.

Apesar de conviverem diariamente, isto nem sempre é o suficiente para que os colaboradores desenvolvam maior interação e espírito de equipa. É neste contexto que surge o conceito de *team-building*.

Segundo Nunes (2009), *team-building* significa uma lista de atividades de aprendizagem, geralmente realizadas no formato *outdoor*, que têm o objectivo de fomentar o espírito de equipa. Estas atividades promovem a interação entre os membros da equipa, a fim de se verificar pontos positivos e negativos, para que assim possam ser corrigidos.

Para além disso, são uma forma de consolidar e alargar o conhecimento e a conexão entre os membros de uma empresa. Estas atividades podem ser simples exercícios, estímulos complexos, retiros, jogos e dinâmicas de grupo, desafios desportivos, jogos de estratégia e objectivos, etc.

Segundo Newstrom e Scannell (1998), as atividades de *team-building* são de rápida execução, custos reduzidos, participativas, exigem poucos equipamentos indispensáveis, são adaptáveis e possuem um foco único (Andrade, 2011).

Para além deste, existem outros tipos de eventos corporativos internos que podem ser realizados para promover o sentimento de pertença, como reuniões sociais, noites de premiação, festas de fim de ano e ações de responsabilidade social.

#### 2.1.3.5 AVALIAÇÃO E SISTEMA DE INCENTIVOS E RECOMPENSAS

Os colaboradores avaliam o seu trabalho ao comparar os investimentos que fazem e o que recebem do mesmo. No âmbito dos investimentos, pode-se verificar o esforço que realizam no trabalho, o tempo que despendem, a lealdade que têm para com a empresa e o cumprimento das políticas organizacionais.

Em contrapartida, do lado do que recebem, ou seja, dos resultados, verificam-se fatores como: a remuneração, os benefícios adicionais e as recompensas menos tangíveis, nomeadamente: *status*, reconhecimento do trabalho desenvolvido e sentimento de realização (Lings & Greenley, 2005).

Neste sentido, para as empresas que entendem os seus colaboradores como prioridade e um fator chave de sucesso, a pesquisa interna é uma atividade imprescindível para que a gestão mantenha a noção de investimentos e resultados em equilíbrio (Lings & Greenley, 2005).

Em suma, a obtenção de informação interna tem por objetivo identificar a percepção dos colaboradores sobre a sua contribuição para a organização, os resultados que atingem e a remuneração que recebem (Huseman & Hatfield, 1990). Para além disso, a informação interna

procura ainda identificar os benefícios que os colaboradores buscam em seus empregos e quais as oportunidades que os concorrentes oferecem em contrapartida (Altarifi, 2014).

As pesquisas podem ser realizadas através de meios escritos, interação pessoal formal e informal. O relacionamento próximo da gestão com os seus colaboradores promove maior espaço para interações cotidianas e maior probabilidade de conseguirem mais informações.

Entre as pesquisas internas, uma essencial é a avaliação de desempenho e *feedback*. O profissional que recebe *feedback* sente-se mais autoconfiante e valorizado, potenciando o seu crescimento profissional e criando oportunidades para o fortalecimento de relações quer na empresa, quer com clientes.

Esta avaliação deve ser utilizada quando necessário reformular comportamento e otimizar o potencial dos colaboradores. Posto isto, tem por objectivo melhorar resultados momentâneos, positivos ou negativos, de modo a melhorar habilidades, comportamentos e proporcionar maior elo pessoal entre a empresa e os colaboradores.

Para a boa execução de um *feedback*, deve-se ter em consideração três aspetos: *feedback* é um processo constante, deve ser dado sempre que justificado e sempre no momento certo, ou seja, após o facto que o gerou. É imprescindível que o feedback seja dado em reuniões periódicas, de forma individual e preferencialmente de modo privado, num local reservado (Turci, 2013).

Ao se avaliar e medir as percepções e o desenvolvimento dos colaboradores é possível verificar circunstâncias passíveis de recompensas e/ou incentivos. Desta forma, a avaliação interna permite que a empresa crie o seu próprio sistema de incentivos e benefícios, com normas específicas para incentivar os colaboradores a atingirem determinados resultados e outras normas para recompensá-los quando os objetivos são atingidos.

As recompensas organizacionais são definidas como as recompensas extrínsecas fornecidas pela organização, com o objetivo de motivar e comprometer os colaboradores com o bom desempenho. Estas recompensas podem ser, entre outros fatores: melhores condições de trabalho, salário, benefícios adicionais, remuneração e oportunidades de promoção (Jerome e Kleiner, 1995; LeBlanc & Mulvey, 1998).

O conhecimento obtido a partir das pesquisas internas deve ser utilizado para se criar um ambiente de trabalho mais atrativo para os colaboradores existentes e potenciais novos colaboradores, face ao ambiente oferecido pelas empresas concorrentes (Berry, 1981; Stauss & Schultze, 1990).

Por norma, as boas condições de trabalho são consideradas um pré-requisito para a boa qualidade de serviço, uma vez que os colaboradores têm melhor desempenho quando as

empresas criam e se preocupam em promover um bom clima de trabalho (Schneider, White & Paul, 1998).

Em suma, com base na literatura e nos estudos realizados por diversos autores, verifica-se a evidente importância do marketing interno. Os impactos positivos que as suas dimensões trazem para colaboradores e empresas são notórios em qualquer área de atuação, como por exemplo o setor das tecnologias de informação.

## **2.2. TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO**

### **2.2.1. CONTEXTO**

O grande avanço da ciência nas últimas décadas tem promovido, cada vez mais, o avanço das tecnologias de informação, ou “TI” (sua abreviatura). Por definição, as tecnologias de informação são entendidas como todos os recursos que processam informações, incluindo softwares, hardwares, tecnologias de comunicação e outros serviços relacionados. No geral, não englobam tecnologias incorporadas, ou seja, aquelas que não geram dados para serem utilizados pelas empresas (Gartner, 2020). Desta forma, uma empresa de tecnologias de informação é aquela que oferece esses recursos.

As tecnologias de informação são um subsetor do setor TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação, assim como os *media* e as telecomunicações, por exemplo. O setor TIC refere-se ao conjunto de tecnologias e atividades base para a economia digital, que pode ser entendida como a integração de sistemas físicos e digitais em atividades económicas de avançado desenvolvimento tecnológico, visando criar novos processos produtivos, modelos comerciais, produtos e serviços inteligentes e, para além disso, modelos de negócio inovadores (Campos, 2019).

Apesar das TIC estarem a evoluir, os seus efeitos são diversos e ainda existem pessoas sem acesso a elas, a denominada “exclusão digital”. A inclusão digital tem um desafio acrescido quando se trata do público feminino. Segundo o relatório da organização sem fins lucrativos National Center Woman Information Technology (NCWIT) de 2015, as mulheres representavam apenas 25% de profissionais em cargos relacionados com as Ciências da Computação no mundo (Ferreira et al., 2018).

Segundo a Comissão sobre o Avanço das Mulheres e Minorias no Desenvolvimento da Ciência, Engenharia e Tecnologia (CAWMSET), cientistas e engenheiras dos Estados Unidos registavam, em 2000, o dobro da taxa de despedimentos quando comparadas com homens no exercício da mesma função (25% versus 12%) (Carayon et al., 2012).

De acordo com um estudo de Baroudi e Igbaria (1995), citado por Carayon et al (2012: 2), sobre o papel que o género desempenha no sucesso da carreira na área da gestão de sistemas de informação, mesmo quando variáveis de capital humano (como formação, conhecimentos e habilidades) são controladas, as mulheres desempenham cargos de nível inferior quando comparado aos homens. Para além disso, recebem salários mais baixos e têm menos oportunidade de interagir com colegas de trabalho.

Apesar da grande maioria destas estatísticas oficiais incidir sobre a totalidade do sector TIC, o foco deste estudo recai mais especificamente sobre a área das tecnologias de informação.

### 2.2.2. TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO EM PORTUGAL

À semelhança dos anos anteriores, o mercado de tecnologias de informação continua a crescer em Portugal, tornando-se ainda mais dinâmico. Cada vez mais, existem mais empresas no mercado, sendo que as regiões do país com maior número de ofertas são: Braga, Cascais, Lisboa, Oeiras e Porto (Hays, 2019).

Em 2017, o rácio entre natalidade/mortalidade de empresas TIC em Portugal foi de 1,7, enquanto no que se refere às empresas de tecnologias de informação o rácio é maior, equivalente a 2. Por outras palavras, para cada empresa que encerrou as suas atividades, duas novas foram criadas (Banco de Portugal, 2019).

Segundo o relatório da International Data Corporation (IDC), em 2018 foram gastos 1,132 milhões de euros em serviços TI e prevê-se que em 2022 esse valor seja por volta de 1,243 milhões de euros. A previsão indica também que em 2022 o valor de mercado das TIC ascenda a 8.586 milhões de euros e que 40% do PIB de Portugal seja proveniente da economia digital (IDC, 2018).

Essa evolução do TI reflete-se nas oportunidades de emprego no país. Em 2019, as tecnologias de informação foram uma das áreas mais ativas de recrutamento para empresas de todos os sectores. Atualmente, a procura de perfis tecnológicos excede a oferta de profissionais qualificados no mercado. Sabe-se que cerca de 90% dos profissionais da área já se encontra empregado e apenas uma pequena parcela dos mesmos está disponível para abraçar novos desafios, que lhe chegam quase diariamente. Desta forma, as empresas enfrentam grandes dificuldades não só para encontrar, mas também para reter os melhores talentos (Walters, 2019).

Estas dificuldades proporcionam aos candidatos um enorme poder negocial, o que faz com que os salários propostos por empregadores disparem. Em 2018, verificou-se um aumento de cerca de 10% no salário médio dos profissionais de TI, que em alguns casos chegam a receber um total de 95 mil euros por ano (Jornal ECO, 2019). No quadro 2.2, verifica-se a média salarial

anual para diferentes perfis da área de tecnologias de informação nas regiões de Lisboa e do Porto.

*Quadro 2.2 Salários médios de perfis de Tecnologias da Informação (valores brutos anuais, sem componentes variáveis adicionais)*

Função	Experiência	Lisboa			Porto		
		Mínimo	Médio	Máximo	Mínimo	Médio	Máximo
Account Manager (Equipamento e Hardware)	2-5 anos	19 000€	22 000€	27 500€	17 000€	20 000€	23 000€
	5-10 anos	28 000€	32 000€	35 000€	23 000€	27 000€	28 000€
	>10 anos	37 100€	42 500€	47 000€	29 400€	35 000€	39 200€
Administrador de Base de Dados	2-5 anos	29 500€	30 600€	34 000€	21 000€	25 000€	27 000€
	5-10 anos	42 200€	45 500€	49 500€	28 000€	30 800€	32 200€
	>10 anos	52 000€	53 200€	55 000€	35 000€	37 800€	40 600€
Administrador de Redes	2-5 anos	18 500€	22 500€	26 000€	20 000€	22 000€	25 500€
	5-10 anos	29 000€	30 000€	32 000€	24 000€	26 000€	28 000€
	>10 anos	33 000€	37 000€	45 000€	30 000€	34 000€	38 000€
Administrador de Sistemas	2-5 anos	20 000€	23 000€	27 000€	20 000€	22 500€	26 000€
	5-10 anos	28 000€	30 000€	35 000€	25 500€	27 000€	30 000€
	>10 anos	38 000€	44 000€	50 000€	33 000€	36 500€	39 000€
Analista Funcional	2-5 anos	21 000€	23 000€	25 000€	18 200€	22 000€	24 000€
	5-10 anos	25 000€	28 000€	33 000€	24 000€	26 000€	28 000€
	>10 anos	35 000€	40 000€	45 000€	27 500€	29 000€	32 000€
Chief Technology Officer	2-5 anos	55 500€	58 000€	59 800€	40 000€	46 200€	50 000€
	5-10 anos	60 000€	69 500€	75 000€	52 000€	58 800€	65 800€
	>10 anos	80 000€	85 800€	95 000€	68 000€	70 000€	74 200€
Consultor Cibersegurança	2-5 anos	26 000€	31 000€	37 500€	21 000€	25 000€	29 000€
	5-10 anos	35 000€	43 000€	51 000€	30 000€	32 000€	39 000€
	>10 anos	50 000€	55 000€	63 000€	39 600€	41 500€	43 000€
Gestor de Projectos	2-5 anos	30 000€	33 500€	38 000€	22 000€	25 000€	27 500€
	5-10 anos	37 000€	40 000€	45 000€	28 000€	32 000€	34 000€
	>10 anos	45 000€	53 000€	64 000€	36 000€	40 000€	45 000€
Programador Front-end	2-5 anos	29 400	31 500€	33 600€	19 600€	22 400€	28 000€
	5-10 anos	36 400€	39 200€	42 000€	26 600€	32 200€	35 000€
	>10 anos	43 400€	47 600€	53 200€	36 400€	39 200€	42 000€
Programador Back-end	2-5 anos	26 600€	28 000€	30 800€	19 600€	22 400€	28 000€
	5-10 anos	33 600€	35 000€	37 800€	26 600€	32 200€	35 000€
	>10 anos	39 200€	44 800€	50 400€	36 400€	39 200€	42 000€
Full-Stack Developer Opensource	2-5 anos	29 400€	32 200€	34 300€	26 600€	30 800€	32 200€
	5-10 anos	34 300€	37 800€	42 000€	32 900€	35 000€	39 200€
	>10 anos	43 400€	47 600€	51 800€	40 600€	43 400€	46 200€

Fonte: Adaptado a partir de Hays, 2019.

No que se refere ao perfil dos profissionais, apenas existem dados relativos apenas ao setor TIC como um todo, sem especificação de dados relativos à área das tecnologias da informação. De qualquer forma, olhando para as TIC, em 2016, verifica-se que a esmagadora maioria dos profissionais era do sexo masculino (83,9%) e jovem (37% tinha menos de 35 anos) (IT Channel,

2017). Em 2018, os dados dos diplomados na área seguiram este padrão, sendo que dos 6 264 diplomados, 80% era homem e apenas 20% mulher (PORDATA, 2018). Estes dados fazem ressaltar a baixa representatividade de mulheres na área das tecnologias de informação. Contudo, espera-se que esse cenário mude no futuro. Em Portugal, algumas empresas têm-se mostrado proativas para minimizar a predominância masculina, ao criar ferramentas úteis para auxiliar mulheres na formação necessária para ingressarem em posições na indústria. Outro forte incentivo no país vem da iniciativa Portuguese Women in Tech. Criada em 2016, a Comunidade tem por objetivo atrair talentos femininos para seguirem carreiras na área tecnológica e promover um ambiente mais inclusivo e diversificado, inclusive em cargos de liderança (SAPO, 2020a).

Segundo um estudo da Hays, em 2019, 33% dos profissionais de TI foi aumentado, 6% promovido, 62% recusou ofertas de emprego e 33% considerou-se disponível para trabalhar no estrangeiro.

Apesar do salário ser apontado como um fator importante por 90% dos inquiridos no estudo de Hays, o relatório identificou outros aspetos muito valorizados pelos profissionais da área, nomeadamente:

- Bom ambiente de trabalho (80%);
- Plano de carreira (62%);
- Localização geográfica (56%);
- Cultura empresarial (55%).

Para além disso, o relatório verificou os benefícios adicionais mais desejados como sendo:

- Seguro de saúde (81%);
- Possibilidade de trabalho remoto (78%);
- Flexibilidade de horários (67%);
- Formações e certificações (65%);
- Dias extra de férias (42%).

Em Portugal, as tecnologias de informação são uma das áreas que mais cresce, o que já proporcionou ao país o título de *“IT Hub da Europa”* (Master.D, 2018). O país continua a ser atrativo e a ter salários mais competitivos face a outros países, para além do facto dos profissionais portugueses serem bem vistos devido à sua formação e cultura (Hays, 2019). Estima-se que nos próximos anos a área continue a crescer, tendo agora mais um incentivo: a realização do Web Summit em Lisboa até 2028.

Com origens irlandesas, o Web Summit é a maior conferência de tecnologia do mundo (Forbes, 2017). O evento anual reúne fundadores e CEOs de empresas de tecnologia, start-ups promissoras e em rápido crescimento, figuras importantes na política e chefes de Estado para discutirem sobre como têm enfrentado os desafios da indústria atual e o futuro da mesma.

O último evento, que decorreu em Novembro de 2019, reuniu cerca de 70 000 pessoas e abordou temáticas como tecnologia e ciência de dados, design e sustentabilidade ambiental. O evento conta com o investimento público na ordem dos 11 milhões de euros e estima-se que a dimensão do evento duplique até 2022 (Web Summit, 2020).

O Web Summit põe a capital portuguesa na rota dos grandes centros tecnológicos e gera oportunidades para potenciais investidores de risco a projetos em incubadoras. Para além disso, promove o *networking* entre profissionais, a partir do qual pode vir a nascer novas ideias de negócio e desenvolvimento tecnológico (Universia, 2019).

O governo português reforça que a assinatura com o Web Summit “visa enriquecer o ecossistema de startups em Portugal, promover o adequado financiamento destas startups ao longo das suas diferentes fases e, também, incentivar o processo de internacionalização destas empresas” (Jornal Económico, 2019).

Em síntese, no que se refere às tecnologias de informação em Portugal, verifica-se um exponencial de crescimento do setor, facto que é evidenciado pelos investimentos que recebe, grande número de oportunidades de trabalho e necessidade de perfis qualificados para fazer face ao baixo número de profissionais qualificados no mercado. Se a isto se juntar a realização do Web Summit em Portugal no futuro próximo, nomeadamente até 2028, constata-se o forte impulso ao investimento que a área tem vindo a ganhar no mercado nacional.

Como referido anteriormente, uma pesquisa de 2016 revela que o perfil das TIC em Portugal traduz-se na predominância do sexo masculino e de pessoas jovens, sendo que na altura 37% teria menos de 35 anos de idade (IT Channel, 2017). Na perspetiva geracional, pode-se inferir que trabalhadores jovens com menos de 35 anos compreendem em grande parte a Geração Y, que se refere aos indivíduos nascidos entre 1980 - 2000 (Weingarten, 2008), hoje em dia com idades situadas entre os 20 e 39 anos.

## **2.3. GERAÇÕES X E Y**

### **2.3.1. CONTEXTO**

O conceito de geração entende-se por uma construção social, na qual um grupo de pessoas partilha uma idade semelhante e experiência de circunstâncias históricas (Manheim, 1952). De acordo com a Teoria do Coorte Geracional (Inglehart, 1977; Strauss & Howe, 1991), pelo facto de terem nascido no mesmo contexto histórico e sociocultural, os indivíduos de uma mesma geração são influenciados por um conjunto de oportunidades e experiências únicas. Segundo esta teoria, é expectável que os indivíduos de mesma geração partilhem valores, atitudes e crenças (Sousa & Ramos, 2017), bem como um padrão de resposta a situações e instituições, refletindo-se aos níveis da ética no trabalho, nas razões pelas quais trabalham, nos seus objetivos e ambições profissionais e no seu comportamento no ambiente de trabalho (Cavazotte et al., 2012).

Com base na teoria sociológica de Bourdieu, uma geração pode ser definida como um coorte de pessoas marcada pela convivência em comum no espaço e no tempo, o que leva à partilha de hábitos e práticas culturais, servindo de base para a construção de uma memória coletiva que integra esse conjunto de indivíduos ao longo de um período finito de tempo (Vieira, 2018). A utilização de gerações em estudos de mercado é muito frequente, devido à sua eficiência e eficácia na segmentação de mercados. A abordagem metodológica através de cortes por gerações está presente na literatura há mais de três décadas (Reynolds e Rentz, 1981) e continua a ser estrategicamente relevante no contexto atual (Moore, 2012). Apesar disso, a definição de cada uma das gerações não é algo consensual no meio académico, uma vez que alguns autores consideram intervalos diferentes e/ou critérios diferentes para a sua classificação.

Estudiosos como Ryder (1965), por exemplo, consideram que as mudanças raramente são tão localizadas que recaiam apenas numa coorte geracional. Apesar de ocorrerem mudanças específicas a uma geração, estas normalmente estariam associadas a um evento drástico que, por norma, surte impacto em todo o sistema e afeta os diversos níveis da sociedade, independentemente da idade dos indivíduos. O autor defende ainda que existem diferentes subconjuntos dentro de uma coorte, os quais têm um ciclo de vida no qual ocorrem transições importantes que lhes serão distintivas.

Na visão do Hofstede (1984), as mudanças mais uniformes tendem a estar associadas aos processos de maturidade e antiguidade. Para além disso, defende que as preferências de um indivíduo são mais propensas a serem influenciadas por fatores como emprego e formação ao nível de influência geracional. Para Mead (1970), por sua vez, os indivíduos estão dispersos

através de mudanças no ciclo de vida, como entrada no mercado de trabalho, nível de formação e procriação (Jorgensen, 2003). Para alguns autores que estudam a relação das gerações com a Internet, os cortes geracionais seriam de duas ordens: por um lado, crianças (15 a 18 anos) e jovens adultos (18 a 35 anos) e, por outro lado, adultos ativos (36 a 55 anos) e indivíduos com mais de 55 anos. Enquanto o primeiro grupo será constituído por pessoas que viveram uma infância marcada pela presença das tecnologias multimédia e informacionais (como, por exemplo, computadores, internet, consolas de videogame, DVDs etc), o segundo grupo é composto quer por pessoas que cresceram num ambiente mediático paleoinformacional – ou seja, marcado pelos primeiros estágios de adoção da utilização de computadores e por uma sociedade na qual as políticas públicas e os negócios foram influenciados pelo seu uso – ,quer por indivíduos mais velhos, que cresceram num ecossistema de media não-informativo, ou seja, numa sociedade que se expandiu antes da existência – e consequentemente sem a utilização – das tecnologias supracitadas (Lapa & Cardoso, 2013).

Em complemento aos estudos supracitados, novas evidências de Twenge, Campbell, Hoffman e Lance (2010) apontam que existem diferenças na percepção dos valores do trabalho entre diferentes gerações, ao analisar amostras de alunos do último ano da escola coletadas em 1976 (Geração Baby Boomers), 1991 (Geração X) e 2006 (Geração Y).

Uma pesquisa holandesa realizada por de van der Velde, Feji e van Emmerick, em 1998, tentou ainda destrinçar os fatores de influência nos valores das gerações, a fim de perceber se as mudanças nos valores do trabalho seriam mais condicionadas por normas culturais ou pelo facto biológico do envelhecimento. Os resultados do estudo indicaram que os valores eram mais influenciados pela idade (Hansen & Leuty, 2011).

Entre tantas abordagens e visões sobre as gerações, optou-se, no âmbito do desenvolvimento deste trabalho, por considerar a definição de Geração X como referente aos indivíduos nascidos entre 1965-1980 (Langbauer, 2007) e a de Geração Y como dizendo respeito àqueles que nasceram entre 1980 – 2000 (Weingarten, 2008).

### 2.3.2. GERAÇÃO X

Nos anos 1950, o fotógrafo húngaro Robert Capa definiu como Geração X uma geração que cresceu à deriva após a Segunda Guerra Mundial, referindo-se aos indivíduos que nasceram entre os anos 1960 e 1980 (Langbauer, 2007). Hoje, essa geração compreende idades entre os 40 e os 60 anos. A Geração X, também conhecida como *Baby Buster*, é considerada uma geração de transição, pois fica entre as gerações mais antigas e leais às tradições e às novas gerações, marcadas pela inovação tecnológica. Essa é a primeira geração a ter uma visão cosmopolita do mundo, uma vez que todo o lugar passa a ser considerado acessível (Berkup, 2014). Viveu

grandes acontecimentos relacionados com o aparecimento dos sistemas de informação, como o lançamento da TV a cores, o surgimento do computador pessoal e a Internet (Duarte, 2018).

No âmbito profissional, prezam um bom ambiente de trabalho, sendo a primeira geração a focar-se no mercado de trabalho globalizado e a preferir trabalhar em empresas multinacionais (Berkup, 2014). Para além disso, são muito centrados no desenvolvimento da sua carreira, ambicionam adquirir novas competências, são orientados para a ação, valorizando a autonomia, liberdade e independência, bem como o trabalho por conta própria, (Jorgensen, 2003) e a progressão de carreira.

Por norma, os indivíduos desta geração são tidos, na literatura popular geracional, por empreendedores, autoconfiantes e determinados, pautando-se por um pensamento mais racional do que emocional (Gonçalves & Ferreira, 2016). Caraterizando-se por um perfil alegadamente conservador, tais indivíduos mostram alguma resistência à mudança e insegurança no que diz respeito ao medo de perder o seu emprego ou de serem substituídos por profissionais mais jovens (Gomes, 2016). Apesar disso, em termos relacionais, tendem a ser mais leais aos indivíduos do que às empresas (Reisenwitz & Iyer, 2009). A Geração X é marcada por profissionais que gostam de estar envolvidos em diversos tipos de trabalho, de ser ouvidos e de opinar sobre decisões. Valorizam o exercício de controlo, responsabilidade e liderança, mas preferem trabalhar em organizações com poucos níveis de hierarquia.

Segundo Zemke, Raines e Filipczak (2000), não gostam de ser vistos como meros colaboradores, mas antes como indivíduos. Neste sentido, dão importância à forma como são tratados pelas suas chefias, valorizando a demonstração de cuidado e preocupação não apenas com factos de âmbito profissional. Por norma, são profissionais motivados e que valorizam a segurança e a comunicação transparente. Em contrapartida, não são muito inovadores e não costumam pedir *feedback* sobre a qualidade do seu trabalho (Gomes, 2016).

Para além disso, dão muita importância ao equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, de modo a que dificilmente estejam dispostos a sacrificar as suas horas de lazer do fim de semana para irem trabalhar (Kian & Yusoff, 2012).

### 2.3.3. GERAÇÃO Y

O termo “Geração Y” foi cunhado pela primeira vez em 1993, pela revista norte-americana de marketing e media *Advertising Age* (que desde 2017, após um *rebranding*, é conhecida como *Ad Age*) (Kaufman, 2017), ao referir-se à última geração a nascer inteiramente no século XX (Reisenwitz & Iyer, 2009).

A Geração Y, também conhecida como *Millennials*, contempla os nascidos entre os anos 1980 – 2000 (Weingarten, 2008), indivíduos que possuem hoje entre 20 e 39 anos. Esta é a

primeira geração nativa das tecnologias, ou seja, a única que teve acesso às tecnologias desde pequena. De acordo com Valentine e Powers, citado por Gomes (2016: 30), a sua dimensão pode ser até três vezes maior que a Geração X.

Segundo a literatura popular geracional, os indivíduos desta geração são social e culturalmente muito diversos, tendendo a pautar-se por um elevado grau de instrução, autoconfiança e otimismo em relação ao futuro (Jorgensen, 2003). Possuem, ainda, elevada capacidade e facilidade de adaptação às mudanças e agilidade na resolução de desafios multitarefas, valorizam a capacidade de fazer a diferença e recusam-se a agir de maneira padrão. Em contrapartida, são ansiosos, impacientes e procuram resultados imediatos, pelos quais não gostam de esperar. Deste modo, preferem fazer planos a curto ou médio prazo, ao invés de planos a longo prazo (Berkup, 2014).

Os indivíduos dessa geração anseiam por inovação e evolução tecnológica, acostumando-se a partilhar a sua vida (fotografias, dados e hábitos) através das redes sociais. A mesma tecnologia faz com que consumam muita informação, de forma fácil e em tempo real, estando sempre conectados sob pena de se sentirem em abstinência (Duarte, 2018).

Os profissionais da Geração Y desenvolvem por norma um bom trabalho em ambientes mais informais e flexíveis (por exemplo, no que diz respeito a horários e à indumentária) e valorizam a diversão e estímulos intelectuais. Desprezam organizações muito burocráticas, com processos de tomada de decisão lentos e autocráticos, em que a meritocracia se baseia na antiguidade. Para além disso, terão uma certa dificuldade em lidar com hierarquias, nomeadamente com ordens vindas de cima bem como com o controlo das suas tarefas. Esta geração tende a não ficar impressionada com o título e cargo dos demais, dando mais valor, por exemplo, a ter um diretor que cuide do bem-estar dos trabalhadores, os apoie e lhes ofereça feedback (Berkup, 2014).

Para além disso, os profissionais dessa geração são geralmente os mais difíceis de recrutar e comumente tendem a abandonar uma empresa na qual não estejam totalmente satisfeitos, apesar de a possibilidade de usufruírem de fortes perspectivas de progressão e êxito (Reisenwitz & Iyer, 2009). Com efeito, o profissional da Geração Y espera promoções rápidas e pode mudar facilmente de emprego, caso não seja promovido. Gosta de experimentar novas dinâmicas e encara a mudança como normal e desejável, não sentindo dificuldade na adaptação a novos contextos empresariais. Para além disso, não receia ficar desempregado, pois confia que terá a sua família, na retaguarda, pronta para o apoiar. Em suma, a retenção destes profissionais numa empresa pressupõe a necessidade de os manter sempre motivados.

Elementos desta geração tendem a trabalhar em equipa, privilegiando a interdependência e colaboração mútua para obtenção de resultados. Prezam, assim, o bom ambiente entre colegas, defendendo a ética no trabalho e o sentido de responsabilidade ao mesmo tempo que valorizam condições de trabalho com maior flexibilidade (Cavazotte et al., 2012). Aliado ao espírito empreendedor e inovador, estes profissionais são flexíveis e proativos, valorizando a aquisição de competências bem como a inserção num ambiente de aprendizagem contínua. Não será por acaso que demonstram aptidão pela competitividade do mundo dos negócios e se preparam para a vida profissional através de formações, cursos, intercâmbios e trabalhos em horário parcial que realizam durante ao longo da vida. A Geração Y enxerga a educação e formação como fatores chave para o sucesso profissional, mediante os quais poderão ascender a posições de poder. Desta forma, valorizam fortemente a aprendizagem e formação ao longo da vida, considerando o local de trabalho como ambiente de aquisição de competências. Valorizam particularmente o estar envolvido em processos de tomada de decisão no âmbito profissional, demonstrando celeridade na execução de tarefas, bem como a capacidade de realizar múltiplas tarefas em simultâneo. Simultaneamente, a geração Y procura o estabelecimento de equilíbrio entre vidas profissional e familiar, objetivo esse que algumas sondagens têm demonstrado ser considerado prioritário por esses indivíduos (Berkup, 2014).

Esta geração abre caminhos a um mundo cosmopolita, de mente mais aberta e tolerante (Jorgensen, 2003) em relação a outras raças, sexo, etnias, culturas e orientações sexuais. Neste sentido, esses indivíduos não terão qualquer problema em trabalhar em empresas de diferentes culturas, adaptando-se às particularidades de forma mais rápida do que outras gerações. Demonstram, inclusivamente, preferência por atuar em organizações que sejam reconhecidas por serem éticas e por investirem em responsabilidade social (Cavazotte et al., 2012).

Por serem nativos no uso das tecnologias, tem um elevado grau de literacia digital: para além de preferirem utilizar mensagens instantâneas ou então as redes sociais para comunicação e entretenimento, bem como repositório de informações profissionais, não sentem dificuldades em pesquisar, nem em compilar informação a partir de diferentes fontes; por outro lado, sentem-se frustrados com tecnologia ultrapassada, que leva a um fluxo lento de comunicação e informação.

### **3. METODOLOGIA**

A metodologia de uma dissertação é um ponto essencial que guia toda a pesquisa realizada. É nesta fase que o desenho e a estrutura da pesquisa são desenvolvidos de forma empírica, passando-se à implementação de tudo o que aqui foi planeado. Assim sendo, neste capítulo são apresentadas as lacunas de estudos anteriores, de forma a evidenciar o potencial de novas pesquisas na área, os objetivos a serem atingidos e as hipóteses a serem testadas.

Pretende-se ainda incluir o público alvo da pesquisa, as ferramentas que serão utilizadas para coletar os dados e as formas de os tratar depois recolhidos, afim de verificar os objetivos e testar as hipóteses previamente definidos.

#### **3.1. LACUNAS DE ESTUDOS ANTERIORES E OBJETIVOS DE PESQUISA**

A revisão de literatura desenvolvida no capítulo anterior evidencia que desde a década de 1970 muitos estudos relacionados com o marketing interno já foram realizados e que esta temática ganha cada vez mais relevância e espaço no meio académico. Contudo, poucos estudos desenvolvidos terão levado em consideração a idade dos indivíduos analisados. Por outras palavras, não foi identificada nenhuma pesquisa que tivesse por objectivo medir se os benefícios e os impactos do marketing interno são distintos em diferentes grupos etários.

Para além disso, não foi identificado nenhum estudo que tivesse como foco analisar uma área de atuação em específico. Posto isto, este estudo pretende preencher essas duas lacunas científicas e, assim sendo, centrar a sua análise em torno dos profissionais de tecnologias de informação em Portugal, tendo como fator de comparação dois grupos etários: as Gerações X e Y.

Desta forma, almeja-se que este seja um estudo inovador não só no âmbito do marketing interno, por adotar uma nova abordagem, considerando o possível impacto do fator geracional, mas também na área das tecnologias de informação, apontando formas de melhor orientar as empresas de TI em Portugal.

#### **3.2. OBJETIVOS DE PESQUISA**

O objetivo principal deste trabalho consiste então em avaliar a percepção do marketing interno entre os profissionais de TI em Portugal, de modo a perceber se esta é positiva ou negativa. Para além disso, pretende-se analisar se os profissionais da Geração Y percebem as iniciativas do marketing interno de forma mais positiva face à Geração X. Por outras palavras, almeja-se verificar se o grupo mais jovem valoriza mais estas iniciativas quando comparado com o grupo mais velho.

Neste mesmo sentido, pretende-se avaliar, como objetivo secundário, quais dos seus indicadores é mais valorizado pelos grupos em questão. Com estas análises, será possível concluir também qual o grau de importância do marketing interno para as empresas de tecnologias de informação em Portugal.

### **3.3. ABORDAGEM DE INVESTIGAÇÃO**

No que se refere à abordagem de investigação, optou-se pela pesquisa quantitativa. Esta decisão foi tomada pelo facto de ser um tipo de pesquisa objetiva, orientado para a verificação de hipóteses, em que os resultados são passíveis de serem generalizados e replicáveis. Os métodos quantitativos são aptos a fornecer sólidos fundamentos às descobertas e às hipóteses de investigação. Tendo em conta que o presente estudo pretende comparar duas gerações e extrapolar os resultados a fim de contribuir para entender o panorama da percepção do marketing interno em Portugal, a autora julga ser esta a abordagem mais adequada.

A generalização dos resultados é algo que não seria possível através de uma análise qualitativa, que se caracteriza como mais exploratória, descritiva e, por norma, com resultados não generalizáveis. Contudo, é importante ressaltar que isto não quer dizer que uma abordagem seja melhor que a outra, sendo apenas distintas no âmbito da ciência e passíveis de serem aplicadas a diferentes contextos (Serapioni, 2000). No seguimento da abordagem quantitativa, recorreu-se à análise estatística dos dados coligidos, o que será assunto de explicitação no decorrer deste capítulo.

### **3.4. HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO**

Considerando que a Geração Y tende a ser mais difícil de recrutar, mais adepta à mudança, imediatista e com maior necessidade de envolvimento e estímulos intelectuais, a grande motivação para este estudo está assente em analisar se um grupo mais jovem de profissionais de tecnologias de informação valoriza mais o marketing interno em Portugal. Neste sentido, pretende-se responder à seguinte pergunta de investigação:

*Será que os profissionais de tecnologia de informação da Geração Y valorizam mais as ações de marketing interno do que os profissionais da Geração X em Portugal?*

A partir desta pergunta de investigação, foram definidas duas hipóteses a serem testadas com o estudo.

A área das tecnologias de informação está em constante evolução. Há cada vez mais empresas no mercado e mais oportunidades de trabalho, mas nem sempre a mão de obra especializada é suficiente para cobrir essas necessidades. Isto faz com que os salários e a concorrência de mercado tenham aumentado muito.

No entanto, o salário hoje em dia não é o suficiente para garantir baixas taxas de rotatividade, sendo cada vez mais difícil reter talentos no setor das tecnologias da informação. Neste contexto, ressalta-se a necessidade e importância do marketing interno para ir ao encontro da satisfação profissional.

Efetivamente, o marketing interno centra-se nos colaboradores da empresa, visando motivá-los, satisfazê-los e envolvê-los. Os diversos estudos da área apontam para resultados positivos decorrentes de tais iniciativas, mas será que esses resultados são mesmo satisfatórios para os profissionais de tecnologias de informação das Gerações X e Y em Portugal? Esta questão serve de ponto de partida para a criação da primeira hipótese:

**H1: A percepção dos profissionais de tecnologias de informação das Gerações X e Y em Portugal relativa à realização de iniciativas de marketing interno nas empresas em que trabalham é positiva.**

Diante do crescimento da área de TI, será que o marketing interno é percebido da mesma forma por profissionais de tecnologias da informação que sejam de diferentes gerações, nomeadamente das Gerações X e Y?

A Geração X, que representa os indivíduos nascidos entre 1960 e 1980, é a primeira a ter contacto com as tecnologias e a ver o mundo de forma mais globalizada. É considerada uma geração de transição, e os seus profissionais, por norma, valorizam o trabalho em multinacionais, sendo muito focados no desenvolvimento da sua própria carreira.

A Geração Y, dizendo respeito a indivíduos nascidos entre 1980 a 2000, é a primeira coorte nativa das tecnologias, ou seja, a primeira a ter acesso às tecnologias desde criança, a crescer com ela. Por norma, estes indivíduos tendem a encarar o mundo à sua volta de forma mais aberta e tolerante, sendo descritos como profissionais auto-confiantes e que valorizam o trabalho em equipa, bem como a receção de retorno sobre o seu desempenho.

No âmbito profissional, os indivíduos da Geração Y tendem a ser mais difíceis de recrutar do que os da Geração X, por aderirem melhor à mudança, decorrente de qualquer insatisfação 'imediatista' que possam sentir decorrente de insuficiente envolvimento na empresa em que trabalhem. Tendem, por isso mesmo, a mudar de emprego com maior facilidade, para além de valorizarem e sentirem-se mais estimulados quando inseridos num ambiente de formação contínua.

Tendo em conta as características geracionais acima descritas, define-se a segunda hipótese a ser testada:

**H2: A percepção do marketing interno é significativamente mais positiva entre os profissionais de tecnologias da informação da Geração Y face à Geração X em Portugal.**

### 3.5. MODELO CONCEPTUAL

O modelo conceptual (figura 3.1), representa de forma sintética as relações evidenciadas nas hipóteses de investigação.

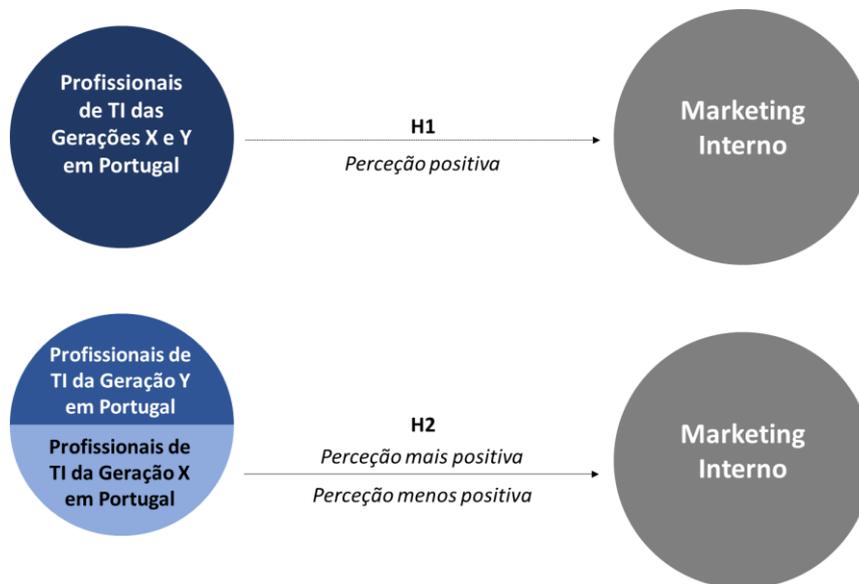


Figura 3.1 Modelo conceptual das hipóteses de investigação

### 3.6. CONCEÇÃO DO QUESTIONÁRIO

A metodologia definida para a análise da percepção do marketing interno pelas Gerações X e Y está assente numa pesquisa quantitativa, baseada na revisão de literatura. Para a obtenção dos dados, será utilizado um questionário online, desenvolvido especificamente para este trabalho.

Um questionário online consiste numa pesquisa que faz uso de meios eletrónicos para a sua disseminação, seja via e-mail, seja disponibilizada numa página da internet. Esta é uma ferramenta de pesquisa muito flexível, uma vez que possibilita a participação de pessoas que vivem em diferentes partes do país e/ou do mundo.

- Para além desta, o questionário online possui outras vantagens, como:
- Rapidez: na receção e tratamento da informação;
- Economia: de tempo e custo de implementação;
- Personalização: permite personalizar características como o idioma e o tipo de questões, incluindo perguntas dicotómicas, de múltipla escolha, de escalas, em formato multimédia e abertas;
- Conveniência e comodidade: os inquiridos podem responder quando, onde e como quiserem (Santos, 2011).

Em contrapartida, possui algumas desvantagens, nomeadamente:

- Exclusão: exclui os indivíduos que não possuem acesso à internet, uma vez que o mundo no qual vivemos ainda é muito desigual;
- Perceção como lixo eletrónico: devido aos sistemas de seguranças, o questionário online pode ser percecionado como spam e não chegar até o destinatário;
- Instruções pouco claras: pelo facto das pesquisas online serem auto-administradas, as instruções de preenchimento das questões devem ser extremamente claras e intuitivas. Caso contrário, isso pode induzir a respostas erradas ou ao abandono do inquérito ainda não concluído;
- Impessoalidade: por norma, neste tipo de pesquisa não há contato humano, o que pode limitar a capacidade de análise profunda (Evans & Mathur, 2005).

Para a disseminação do questionário deste estudo, foi utilizada a plataforma online *Google Forms*. Esta é uma aplicação gratuita de administração de pesquisas disponibilizada pela Google no pacote da *Google Drive*, juntamente com o *Google Docs*, o *Google Sheets* e o *Google Slides*. O questionário desenvolvido está estruturado em duas grandes dimensões. A primeira tem por objetivo caracterizar a amostra. Apesar do estudo ser anónimo, existem perguntas que permitem caracterizar a amostra dos participantes quanto ao sexo, idade, região, habilitações literárias, área de atuação e anos de profissão. Num segundo momento, são apresentadas as questões relacionadas com a dimensão de análise do marketing interno. Para averiguar o grau de importância atribuída a cada um dos aspetos do marketing interno, elaboraram-se questões com base na escala de Likert.

Durante a década de 1920, surgiram as escalas de Likert e de Thurstone, as mais recorrentes nos dias de hoje. A escala de Thurstone mede atitudes utilizando a psicofísica, sendo capaz de averiguar se o indivíduo concorda ou discorda com a questão colocada em torno do objeto de estudo. Essa escala, apesar de ainda ser utilizada, vem perdendo popularidade por envolver cálculos sofisticados e representar um processo moroso de construção.

Criada em 1932 pelo psicólogo Rensis Likert, a escala homónima é, por sua vez, utilizada há décadas quer em pesquisas de mercado, quer no meio académico, particularmente no âmbito da psicologia social (Samartini, 2006). Correntemente, é uma das ferramentas metodológicas mais comumente utilizadas no que diz respeito à medição de atitudes. A escala de Likert consiste numa escala de cinco pontos para medir atitudes, considerada pelo seu criador como capaz de obter mais informações em comparação com métodos concorrentes. Nela, o respondente indica o seu grau de concordância ou discordância em relação a determinado objeto de estudo. O seu principal fator de diferenciação é o de que, para além de permitir indicar se existe concordância

ou discordância, apresenta o grau de intensidade da resposta, sendo essa a diferença crucial entre a escala de Likert e a escala de Thurstone. O grau de intensidade da resposta é capaz de fornecer direções sobre a posição dos respondentes em relação a cada afirmação. Contudo, uma desvantagem apontada para a escala em questão está associada ao problema de interpretação, causado pelas diferentes alternativas de resposta, que podem eventualmente confundir o respondente, problema esse que não existe na escala de Thurstone (Bermudes et al., 2016).

Como acima referido, na sua forma original a escala de Likert constitui-se por cinco pontos, codificada, por norma, de 1 a 5, embora qualquer conjunto de números seja eficiente, como por exemplo de 0 a 4 (Sauro, 2015). Contudo, com o passar dos anos, pesquisadores foram alterando o número de pontos utilizados, criando assim a escala do tipo Likert. É importante mencionar que se deve ter em atenção a quantidade de itens utilizados na escala do tipo Likert, pois um número excessivo pode dificultar o processo de resposta. Segundo um estudo de Dalmoro e Vieira (2008), a escala de cinco pontos foi identificada como a mais adequada.

O presente estudo tem como pretensão analisar a percepção dos inquiridos através do grau de importância que aqueles dão às iniciativas do marketing interno. Neste sentido, optou-se pela utilização da escala de Likert, que permite avaliar não só se os inquiridos consideram ou não importantes as iniciativas do marketing interno, como também o seu grau de importância. Para além de ser a que melhor se adapta a este caso, esta é a escala mais evoluída e precisa de entre as existentes, bem como aquela em torno do qual surgiu (Bermudes et al., 2016).

Reitera-se, assim, que a escala utilizada para efeitos deste estudo é a escala de Likert com 5 graus de importância, no qual 1 equivale a “nada importante”, 2 a “pouco importante”, 3 a “indiferente”, 4 a “importante” e 5 a “muito importante”.

Quanto à dimensão de análise do marketing interno, esta encontra-se, por sua vez, dividida em cinco secções, nomeadamente: “*Recrutamento*”, “*Formação*”, “*Comunicação Interna*”, “*Envolvimento da Equipa*” e “*Avaliação e Sistema de Incentivos e Recompensas*”. Para analisar estas dimensões, foram criadas as questões plasmadas no quadro 3.1.

Quadro 3.1 Questões elaboradas para o questionário de investigação

Dimensão	Questão
Recrutamento	Ter a certeza de que a empresa recruta apenas profissionais qualificados.
	Saber que os processos de recrutamento são claros e eficientes.
	As funções comunicadas no anúncio de recrutamento condizem com a realidade.
Formação	Formação inicial para conhecer a metodologia de trabalho.
	Formações regulares dentro da empresa.
	Formações pagas pela a empresa.
	Formações cooperativas pela empresa.
	Formações de participação facultativa.
	Formações de participação obrigatória.
Comunicação Interna	Canais de comunicação entre a empresa e os colaboradores (ex: newsletter, intranet, revista interna, vídeos, etc).
	Tomar conhecimento da entrada de novos colaboradores.
	Tomar conhecimento de eventos nos quais a empresa participa e prémios conquistados.
	Tomar conhecimento de novos produtos/serviços/clientes.
	Comunicação bidirecional e interativa entre a empresa e os colaboradores.
	Eventos internos que comuniquem conquistas e atividades que a empresa tenha desenvolvido.
	Reuniões periódicas com as chefias.
Envolvimento da Equipa	Atividades de team-building.
	Eventos e atividades de integração (ex: festa de fim de ano, atividades desportivas e culturais).
	Ações de responsabilidade social.
	Bom ambiente e clima de trabalho.
	Integração e confiança entre as equipas.
Avaliação e Sistema de Incentivos e Recompensas	Chefias que ouvem e se preocupam com os seus colaboradores.
	Chefias que auxiliam sempre que existam dificuldades.
	Realização constante de processos de avaliação e <i>feedback</i> .
	Recompensas financeiras por desempenho.
	Reconhecimento profissional por desempenho.
	Descontos em estabelecimentos por ser colaborador da empresa.
	Benefícios estendidos à família (cônjuge e filhos).

### 3.7. RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS

O questionário online para a recolha de dados foi disponibilizado através de um *link* público, partilhado nas redes sociais LinkedIn e Facebook, e em grupos de profissionais de TI em Portugal existentes nas mesmas. Para além disso, visto que a autora desenvolve atividade profissional numa empresa de tecnologias de informação, partilhou o *link* do questionário via email com colegas de trabalho, que depois partilharam com outros colegas e amigos, potenciando o alcance do mesmo através do efeito bola de neve.

Como mencionado anteriormente, optou-se pela análise estatística para se realizar o presente estudo, centrando-nos nos dados empíricos coligidos. A estatística consiste num conjunto de métodos e técnicas para tratar de forma racional situações sujeitas à incerteza e descobrir padrões e tendências subjacentes. Consiste, assim, numa ciência que envolve a planificação de experiências, recolha e organizações de dados, bem como a análise e determinação da correlação entre os dados afim de proporcionar conclusões, previsões (inferência) e disseminação da informação (Morais, 2005).

Apesar de ser utilizada nas Ciências Sociais há muitos anos, a estatística é hoje ainda mais valiosa devido ao grande volume de dados passíveis de serem obtidos. Observa-se a presença da estatística no quotidiano, sendo utilizada, por exemplo, na indústria, em diagnósticos médicos, análises de marketing e pelo governo. Os softwares e algoritmos avançados têm contribuído para o aumento do uso da estatística computacional, pois facilitam o trabalho e democratizam a análise (SAAS, 2020). No presente estudo, para facilitar e agilizar a análise de dados recorreu-se ao *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), uma plataforma de software de análise estatística avançada criada pela IBM e frequentemente utilizada em trabalhos científicos, devido à sua interface amigável (Paes et al., 2011).

No que diz respeito aos procedimentos inerentes à análise de dados no presente estudo, foi realizada em primeira instância a análise demográfica da amostra, ou seja, dos inquiridos, o que inclui a análise percentual do sexo, geração, habilitações literárias, região e experiência profissional. É importante ressaltar que em estatística a dimensão mínima de uma amostra por grupo deve corresponder a 30, para que seja considerada uma amostra com distribuição normal (James, 2004; Júnior, 2009). Por outras palavras, neste caso em concreto dever-se-ia obter pelo menos 30 inquiridos de cada uma das gerações sob análise. Pelo facto de ter sido utilizado um questionário online partilhado através da internet, a amostra analisada é uma análise não probabilística voluntária ou por conveniência, por outras palavras, a amostra foi constituída por indivíduos que voluntariamente se disponibilizaram para participar no estudo.

### 3.8. HIPÓTESES ESTATÍSTICAS

Numa análise estatística, para além dos objetivos e perguntas de investigação, são determinadas hipóteses. Para cada característica a ser testada definem-se duas hipóteses: a hipótese nula ( $H_0$ ), que consiste em admitir que a experiência realizada com a amostra não provocou alterações nas variáveis analisadas; e a hipótese alternativa ( $H_1$ ), que consiste numa afirmação relativa às alterações que se espera que ocorram nas variáveis analisadas no estudo. A aceitação de uma ou de outra hipótese depende dos resultados dos testes estatísticos aplicados a cada caso e do seu nível de significância. Por nível de significância ( $p$ ) entende-se a probabilidade de erro admitida nas investigações no âmbito da investigação, correspondendo esta, por norma, a  $p=0,05$ . O resultado de  $p$  é o que permite decidir sobre a aceitação ou rejeição da hipótese nula:

- Se  $p < 0,05$ : evidência contra  $H_0$ , logo, rejeita-se a hipótese nula;
- Se  $p > 0,05$ : aceita-se a hipótese nula.

No caso de rejeição da hipótese nula, aceita-se a hipótese alternativa (Marôco, 2018).

### 3.9. TESTES ESTATÍSTICOS

#### 3.9.1 ALPHA DE CRONBACH

O alfa de Cronbach mede a consistência, ou confiabilidade, entre variáveis quando se pretende construir uma variável compósita, ou seja, uma variável que une diversas variáveis. Este coeficiente é necessário uma vez que, para criar a variável compósita, é preciso garantir que todas as variáveis estejam a medir o mesmo constructo (Souza et al., 2017).

Os resultados do Alpha de Cronbach são lidos da seguinte forma:

- $\alpha \geq 0,9$  = excelente consistência;
- $0,9 > \alpha \geq 0,8$  = boa consistência;
- $0,8 > \alpha \geq 0,7$  = consistência aceitável;
- $0,7 > \alpha \geq 0,6$  = consistência questionável;
- $0,6 > \alpha \geq 0,5$  = consistência pobre;
- $0,5 > \alpha$  = consistência inaceitável (Ávila, 2019).

Neste sentido, para juntar variáveis numa variável compósita de forma estatisticamente válida e inquestionável, é importante que o Alpha de Cronbach seja superior a 0,7.

#### 3.9.2 TESTE T DE *STUDENT*

O Teste T de *Student*, desenvolvido por Willian Sealy Gosset em 1908, é um método que permite comparar a diferença entre as médias de resultados obtidas por dois grupos, a fim de verificar se existe diferença significativa entre si. Para aplicar esse teste, os seguintes pressupostos básicos devem ser cumpridos:

- Ser aplicado a variáveis quantitativas e em amostras independentes;
- As amostras devem ter distribuição normal, ou seja, o tamanho das amostras não pode ser excessivamente diferente.
- As amostras devem ter normalidade de variâncias, validada através do teste de Levene (SOS ESTATÍSTICA, 2015).

### 3.9.3 TESTE DE NORMALIDADE ATRAVÉS DO TESTE DE SHAPIRO-WILK

No que se refere às análises comparativas entre as Gerações X e Y neste estudo, não é necessariamente obrigatório a realização do teste de normalidade, visto que os dois grupos possuem amostras superiores a 30 indivíduos e, por isso, tendem à distribuição normal. Contudo, na análise por sexo é imprescindível a realização do teste de normalidade, uma vez que o grupo referente às mulheres possui uma amostra inferior a 30 indivíduos. Neste sentido, é realizado o teste de Shapiro-Wilk, considerado por Marôco (2011) como o mais adequado quando se pretende testar a normalidade da distribuição em grupos de pequena dimensão ( $n < 30$ ) (Pereira, 2014), como é o caso. O resultado deste teste revela a ausência de normalidade, de modo que não é possível realizar o teste T de *Student*, tendo de se recorrer, em alternativa, ao teste Wilcoxon-Mann-Whitney para comparar a média dos grupos homem e mulher.

### 3.9.4 TESTE DE MANN-WHITNEY

O teste Wilcoxon-Mann-Whitney, ou simplesmente teste de Mann-Whitney, é um teste de comparação entre dois grupos que pode ser utilizado em alternativa ao teste T-*Student*, quando os pressupostos da normalidade de distribuição ou de normalidade de variâncias não são válidos. Por outras palavras, é aplicado quando as amostras são de pequena dimensão ou quando as distribuições são muito enviesadas e as variâncias muito heterogéneas (Marôco, 2018).

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1. INTRODUÇÃO

No capítulo da análise e discussão de dados, a amostra de dados recolhidos é analisada em três etapas. Primeiramente, é realizada a caracterização da amostra, que inclui informações como género, idade (por gerações), habilitações literárias, região e anos de profissão. Num segundo momento, os dados são sujeitos a uma análise descritiva estatística comparativa da percepção do marketing interno e das suas dimensões por parte das gerações X e Y.

Far-se-á ainda análises indutivas dos dados com base no Teste T de *Student*, e no teste de Mann-Whitney, que comparam a diferença entre a média dos resultados obtidos entre dois grupos independentes. Neste sentido, os testes referidos são utilizados para verificar a existência ou não de diferenças significativas no que diz respeito às percepções do marketing interno entre as duas gerações. Por fim, será realizada outra análise, dessa vez a considerar os sexos femininos e masculinos como variáveis dependentes.

Como referido no capítulo anterior, a análise dos dados será realizada através do *software* SPSS da IBM, a fim de facilitar o tratamento da informação coligida.

### 4.2. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A presente análise foi obtida através de uma amostra de 159 inquiridos, durante o período de 26 de Março de 2020 e 20 de Maio de 2020. Deste total, serão analisados para os efeitos deste estudo apenas as 115 respostas de profissionais que atuam na área de tecnologias de informação, o equivalente a 72% do total de respostas obtidas. Desta forma, todos os resultados apresentados nas folhas seguintes consideram como base total as tais 115 respostas dos profissionais de tecnologias de informação.

Com base no quadro 4.1, verifica-se que a maioria dos inquiridos são do sexo masculino (81%), o que vai ao encontro das estatísticas do setor TIC em Portugal, que identificou 83,9% do setor como pertencentes ao sexo masculino (PORDATA, 2018). O quadro 4.1 indica-nos também que a maioria pertence à Geração Y (73%), ou seja, têm entre 20 e 39 anos, e reside na Área Metropolitana de Lisboa (68%). Estes inquiridos são maioritariamente licenciados (53%), tendo uma percentagem significativa o mestrado (30%), e trabalham na área há 1-4 anos (27%).

Quadro 4.1 Perfil da Amostra Analisada

Variável	Categoria	Frequência		Moda
		Absoluta	Relativa	
Género	Feminino	22	19%	
	Masculino	93	81%	X
Idade	Geração X	31	27%	
	Geração Y	84	73%	X
Habilitações Literárias	Secundário	17	15%	
	Licenciatura	61	53%	X
	Mestrado	35	30%	
	Doutoramento	2	2%	
Região	Centro	21	18%	
	Área Metropolitana de Lisboa	78	68%	X
	Norte	15	13%	
	Madeira	1	1%	
Anos de Profissão	<1 ano	8	7%	
	1-4 anos	31	27%	X
	5-9 anos	23	20%	
	10-14 anos	19	17%	
	15-19 anos	12	10%	
	>20 anos	22	19%	

#### 4.1. ANÁLISE DE CONFIABILIDADE OU CONSISTÊNCIA

A fim de analisar a perceção de cada dimensão do marketing interno, foi verificada a confiabilidade de correlação entre as variáveis de cada dimensão através do cálculo do coeficiente Alpha de Cronbach.

Quadro 4.2 Resultados da análise de confiabilidade por dimensão de análise

Análise de Confiabilidade por Dimensão de Análise		
Dimensão	Alpha de Cronbach	Número de Variáveis
Recrutamento	0,29	3
Formação	0,76	6
Comunicação Interna	0,77	7
Envolvimento da Equipa	0,73	5
Avaliação e Sistema de Incentivos e Recompensas	0,84	7

Em termos estatísticos, para a consistência entre variáveis ser considerada aceitável de modo a poder-se criar uma variável compósita, a correlação média entre respostas deve ter um coeficiente Alpha de Cronbach superior a 0,7. Com base nos resultados do Alpha de Cronbach que derivam da medição média de variância das dimensões deste estudo, verifica-se que todas as dimensões são consistentes, com exceção de “*Recrutamento*” (Alpha de Cronbach = 0,29). Por esta razão, optou-se por não incluir esta última dimensão na análise estatística deste estudo.

Os bons resultados do Alpha de Cronbach das demais dimensões permitem a criação de quatro variáveis compósitas, uma para cada dimensão, de forma a criar o *score global* de cada uma delas. Desta forma, nascem as variáveis “Formação”, “Comunicação Interna”, “Envolvimento da Equipa” e “Avaliação e Sistema de Incentivos e Recompensas”.

Para analisar a percepção de forma global, também foi realizada a análise de consistência entre as 25 variáveis de análise do marketing interno (com exceção das variáveis de recrutamento), na qual se obteve um resultado muito positivo (Alpha de Cronbach = 0,89), uma vez que resultados do alfa de Cronbach entre 0,8 e 0,9 relevam de boa consistência e resultados mais elevados do que 0,9 de excelente consistência entre as variáveis (Ávila, 2019). Neste sentido, foi criada uma variável compósita, nomeada de “Marketing Interno”, com junção de todas as variáveis de análise, para que fosse possível analisar de forma geral a percepção do marketing interno.

### **4.3. ANÁLISE POR GERAÇÕES**

#### **4.3.1 ANÁLISE DESCRITIVA E INDUTIVA COM BASE NO TESTE-T DA PERCEÇÃO GLOBAL DO MARKETING INTERNO**

Através da análise descritiva que compara os resultados da percepção global do marketing interno entre gerações, verifica-se uma média de 4,14 para a Geração X e 4,22 para a Geração Y. Este resultado é muito positivo, uma vez que sendo a escala de análise de 1 a 5, na qual 1 significa “nada importante” e 5 significa “muito importante”, as médias de ambas as gerações se enquadram na classificação 4, equivalente a “Importante”. Este resultado, permite responder à primeira hipótese definida, ao aceitar a hipótese nula e validar que a percepção marketing interno é positiva tanto na Geração X como na Geração Y.

Este estudo também ambicionava verificar a hipótese de que a Geração Y percebe o marketing interno de forma mais positiva que a Geração X. Uma vez que os dois grupos (geração X e Y) possuem dimensão de amostra superior a 30, foi possível comparar as suas médias através de uma análise indutiva mediante a aplicação do Teste-T.

Apesar da Geração Y apresentar uma média ligeiramente superior quando comparada com a Geração X, a análise indutiva através do Teste T-*Student* aponta que não existem diferenças

significativas entre a percepção dos dois grupos. Neste sentido, aceitamos a hipótese nula, ou seja, aquela que admite que a experiência não provocou alterações nas variáveis analisadas, (Marôco, 2018), não existindo diferenças significativas na forma como as duas gerações percebem o marketing interno.

O quadro 4.3 sintetiza os valores até agora referidos:

Quadro 4.3 Resultados da análise da avaliação geral do marketing interno

<b>Análise da Avaliação Geral do Marketing Interno</b>				
		<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>valor P (do Teste T-Student)</b>
<b>Marketing Interno</b>	Geração X	4,14	0,58	0,39
	Geração Y	4,22	0,33	

Por outras palavras, apesar da revisão de literatura apontar para o facto da Geração Y ser mais difícil de recrutar e reter por parte de uma empresa, os resultados obtidos com esta pesquisa não apresentam diferenças significativas nas percepções do marketing interno entre as gerações X e Y.

Por outro lado, estes resultados comprovam os indicadores da literatura popular geracional de que a Geração X aprecia ser ouvida e valoriza a preocupação e o tratamento que recebe das suas chefias, enquanto a Geração Y valoriza o *feedback* e as formações, as quais considera um fator chave de sucesso.

#### 4.3.2 ANÁLISE DESCRITIVA E INDUTIVA COM BASE NO TESTE-T DA PERCEÇÃO POR DIMENSÃO DO MARKETING INTERNO

Para além da análise global da percepção do marketing interno, foi realizada uma análise por dimensão do Marketing Interno, seguindo os mesmos pressupostos, a fim de avaliar se existiam diferenças significativas entre as quatro vertentes elencadas.

Quadro 4.4 Resultados da análise da avaliação por dimensão do marketing interno

Análise de Avaliação por Dimensão do Marketing Interno				
		Média	Desvio Padrão	valor P (do teste T-Student)
Formação	Geração X	3,96	0,67	0,797
	Geração Y	3,99	0,50	
Comunicação Interna	Geração X	4,18	0,60	0,712
	Geração Y	4,14	0,46	
Envolvimento da Equipa	Geração X	4,32	0,62	0,337
	Geração Y	4,42	0,43	
Avaliação e Sistema de Incentivos e Recompensas	Geração X	4,13	0,86	0,201
	Geração Y	4,34	0,41	

O quadro 4.4, que reúne as análises estatísticas, indica a significância do teste T-Student como maior do que 0,05 ( $p > 0,05$ ), logo se concluindo que não existem diferenças significativas na percepção das Gerações X e Y perante as dimensões do marketing interno. Nesta análise, é possível concluir que a dimensão “Envolvimento da Equipa” é a mais bem avaliada por ambas as gerações na escala de importância, seguida da dimensão “Comunicação Interna”.

Em contrapartida, “Formação” é a dimensão que, ainda que avaliada como “importante” quando aplicado o arredondamento de números, obtém menor pontuação na escala de importância para as duas gerações de entre todas as dimensões analisadas neste estudo. Este é um resultado intrigante: uma vez que a literatura popular geracional ressalta a valorização deste aspeto por parte dos indivíduos destas gerações, principalmente da Geração Y, seria de se esperar que fosse uma das dimensões com maior pontuação de avaliação.

#### 4.4. ANÁLISE POR SEXO E IMPLICAÇÕES EM TERMOS DE GÉNERO

Apesar do foco do estudo ser a análise da percepção do marketing interno e suas dimensões entre as gerações X e Y, quando analisado por sexo os resultados da análise são bem diferentes.

Para essa análise, foi realizado o teste de normalidade, ou seja, aquele que verifica se o tamanho das amostras possui distribuição normal entre os grupos (Marôco, 2018), para o grupo de indivíduos do sexo feminino, uma vez que a sua amostra é inferior a 30. Como referido no capítulo 3, devido à ausência de distribuição normal verificada pelo teste de normalidade, recorreu-se, neste caso, ao teste de Mann-Whitney para comparar os dois grupos de forma estatisticamente válida, apesar da discrepância no tamanho da amostra de cada grupo. Atendendo ao facto de todas as dimensões, exceto “Envolvimento da Equipa”, terem

apresentado normalidade de variância, foi realizado o teste *T-Student* para a comparação entre esses grupos. Como referido na metodologia, o teste *T-Student* só pode ser realizado se determinados pressupostos forem validados, sendo um deles a normalidade de variância. Para a dimensão “Envolvimento da Equipa”, para a qual não se registou normalidade de variâncias, foi também realizado o teste Mann Whitney, que permite a comparação da média entre dois grupos quando os pressupostos da normalidade de distribuição ou de normalidade de variâncias não são válidos (Marôco, 2018) para comparar os grupos. Desta forma, todos os testes realizados no presente estudo cumpriram com os pressupostos estatísticos requeridos.

Apesar dos resultados da média serem positivos no que diz respeito à percepção do marketing interno como um todo, o resultado do teste *T-Student*, que compara a média dos resultados entre os grupos do sexo feminino e masculino, aponta uma significância muito baixa ( $p = 0,002$ ), fazendo-nos lembrar de que quando a significância é menor que 0,05 se deve rejeitar a hipótese nula. Desta forma, rejeita-se a hipótese de que não existe diferença significativa entre a percepção dos sexos feminino e masculino face às iniciativas do marketing interno e aceita-se a hipótese alternativa, que aponta para uma diferença significativa entre a percepção dos dois sexos. Por outras palavras, apesar dos resultados da média da percepção do marketing interno serem positivos para ambos os sexos, o resultado comparativo entre os dois grupos indica que existe diferença significativa entre si.

Na análise por dimensão do marketing interno, as significâncias dos resultados obtidos também foram menores do que  $p = 0,05$ , o que mais uma vez permite rejeitar a hipótese nula e aceitar a hipótese alternativa. Neste caso, a hipótese alternativa aponta para a existência de diferenças significativas na percepção das dimensões do marketing interno entre os grupos dos sexos feminino e masculino. O quadro 4.5 assinala os resultados obtidos:

Quadro 4.5 Resultados da análise de percepção do marketing interno por sexo

Análise de Percepção do Marketing Interno por sexo					
		Média	Desvio Padrão	Valor P (para Teste <i>T-Student</i> )	Valor P (para o teste Mann Whitney)
<b>Marketing Interno</b>	Masculino	4,14	0,43	0,002	n/a
	Feminino	4,43	0,21		
<b>Formação</b>	Masculino	3,92	0,56	0,016	n/a
	Feminino	4,23	0,41		
<b>Comunicação Interna</b>	Masculino	4,10	0,52	0,023	n/a
	Feminino	4,36	0,34		
<b>Envolvimento da Equipa</b>	Masculino	4,34	0,51	n/a	0,006
	Feminino	4,64	0,30		
<b>Avaliação e Sistema de Incentivos e Recompensas</b>	Masculino	4,22	0,60	0,025	n/a
	Feminino	4,53	0,30		

Neste caso, profissionais de TI do sexo feminino tendem a perceber o marketing interno e as suas dimensões de forma significativamente mais positiva quando comparado com os seus congéneres masculinos. Por outras palavras, podemos interpretar os resultados como indicando que as mulheres profissionais de TI consideram o marketing interno mais importante do que os homens. Tendo em conta que profissionais do sexo feminino constituem uma minoria na área das tecnologias de informação, este acaba por ser um resultado curioso e surpreendente, o qual poderá servir de pista futura de investigação na área. É de observar com atenção que os resultados indicam que as mulheres valorizam em particular a dimensão do envolvimento em equipa. Este resultado reforça o estereótipo cultural e social prevalecente de que as mulheres tendem a ser percebidas em termos mais interpessoais e relacionais do que autónomos e individualistas (Gilligan, 1997), podendo assim o presente estudo apontar uma possível ligação entre os estudos de género e os estudos de marketing interno no setor das tecnologias da informação, a ser desenvolvida e explorada em trabalhos subsequentes. Note-se ainda que o corrente estudo optou por não focar as implicações de 'género', centrando-se apenas na variável do sexo dos inquiridos na análise da sua inter-relação com as dimensões do marketing interno. Efetivamente, a vertente de género vai para além do sexo biológico (West & Zimmerman, 1987) exigindo que se explore a contextualização 'performativa' (Butler, 1999) desse sexo biológico aos níveis da cultura e da sociedade, o que transcende manifestamente os propósitos deste trabalho. Realça-se, no entanto, a possibilidade de investigações futuras poderem vir a adensar a problematização de alguns aspetos tidos como dados garantidos no presente estudo.



## 5. CONCLUSÃO

A presente dissertação de mestrado visa analisar a percepção do marketing interno e das dimensões que o compõe entre os profissionais de tecnologias de informação em Portugal. O estudo pretende ainda verificar se existem diferenças significativas nessa percepção entre os profissionais da Geração X (40 a 60 anos) e da Geração Y (20 a 39 anos).

Os resultados obtidos indicam que ambas as gerações percecionam de forma positiva o marketing interno. Numa escala de 1 a 5, a média de avaliação de importância foi de 4 (equivalente a “importante”) para os dois grupos, não existindo diferenças significativas entre as avaliações das Gerações X e Y.

No que se refere à análise individual de cada dimensão do marketing interno, nomeadamente, “Formação”, “Comunicação Interna”, “Envolvimento da Equipa” e “Sistemas de Avaliação e “Avaliação e Sistema de Incentivos e Recompensas”, todas são também percecionadas de forma positiva (a média com arredondamentos foi igual a 4, equivalente a “importante”), não havendo diferenças significativas entre as avaliações de cada geração.

Nesta análise, verificou-se que as dimensões com melhor avaliação foram “Envolvimento da Equipa” e “Comunicação Interna”, enquanto aquela que obteve menor pontuação foi “Formação”.

Um resultado curioso da análise de dados é que apesar de não existirem diferenças significativas de percepção entre as Gerações X e Y, existem diferenças significativas de percepção entre os inquiridos dos sexos feminino e masculino. De acordo com os resultados desta pesquisa, as profissionais de TI do sexo feminino avaliam de forma mais positiva a importância do marketing interno do que os seus congéneres do sexo masculino, facto que surpreende, uma vez que as mulheres constituem uma minoria entre os profissionais de tecnologias de informação em Portugal, perfazendo apenas cerca de 20% do mercado de trabalho nesse setor.

### 5.1. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Uma das principais limitações do estudo está assente na utilização do conceito de gerações. Apesar da utilização de uma visão geracional em pesquisas ligadas ao marketing ser usual, a definição do termo ‘geração’ não é algo consensualmente aceite na área disciplinar da Sociologia, o que implica que seja alvo de entendimentos diversos por parte de autores que consideram intervalos e/ou critérios ligeiramente distintos. Na prática, isto quer dizer que se o presente estudo tivesse optado pela abordagem geracional de um autor em particular e considerado outro intervalo de idades, os resultados poderiam ter sido influenciados por esse entendimento. Todavia, vale a pena ressaltar que, independente da abordagem escolhida, essa

limitação estaria sempre presente, pois não existe nada que cientificamente confirme qual a definição mais correta.

Neste sentido, outra limitação pode resultar do facto da pesquisa se ter focado apenas na análise por gerações. Apesar de se ter examinado e correlacionado dados relativos aos sexos feminino e masculino, não se procedeu a análise na perspetiva de género, indo para além do sexo biológico. Neste sentido, é evidente a limitação da não exploração do contexto “performativo” do sexo biológico na cultura e sociedade em que vivemos, bem como os impactos que este causa no ambiente profissional.

Outra limitação significativa do presente estudo está assente no facto de as respostas obtidas nos inquéritos mostrarem uma segregação assimétrica entre homens e mulheres e entre indivíduos das Gerações X e Y, facto que, naturalmente, pode conduzir a um enviesamento das respostas, arriscando-se estas a serem consideradas menos representativas do que aquelas que teriam sido obtidas por uma amostra maior. Por outras palavras, o enviesamento da amostra exige uma análise mais crítica dos resultados. Essa perspetiva crítica também deverá incidir sobre a análise da dimensão “Recrutamento”. Apesar de a revisão de literatura ressaltar a importância desta dimensão para o marketing interno, não foi possível explorar de forma cabal nem extrair conclusões estatísticas relevantes sobre a percepção desta dimensão.

Isso se deve ao facto de o questionário aplicado nesta pesquisa ser novo e concebido especialmente para este estudo, ou seja, não havia sido validado por investigação anterior. Desta forma, após a sua aplicação, ficou evidente que as questões colocadas poderiam ter sido mais bem construídas e que deveriam ter abordado outras temáticas relacionadas com o recrutamento. As questões poderiam também ter sido mais extensas em número, por forma a abordar dados relevantes desta dimensão. Observe-se que a dimensão do recrutamento ganha particular atenção devido ao contexto atual da pandemia da Covid 19, declarada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) a 11 de Março de 2020 (*Público*, 2020). Apesar da tendência decrescente da taxa de emprego nos meses subsequentes à declaração da pandemia, as empresas continuaram a contratar, agora com métodos mais adaptados ao digital, e os candidatos continuaram ativos na procura de oportunidades, seja por meio das redes sociais, seja por portais digitais. Diante da necessidade de se protegerem contra o vírus da Covid 19, muitas empresas adotaram as entrevistas digitais como parte do processo de recrutamento, facto que mantém os seus colaboradores e candidatos em segurança, demonstrando ainda a adoção de procedimentos flexíveis. É de se considerar que a pandemia esteja a alavancar a possibilidade de se considerar um recrutamento global e não mais local, visto que o trabalho

remoto está a ser implementado por grande parte das empresas, independentemente da sua localização (SAPO, 2020).

No que diz respeito à estrutura do questionário, a utilização da escala de Likert pode também ter representado uma limitação para o estudo. Apesar de ser capaz de medir o grau de concordância/ discordância, neste caso da importância conferida às diversas dimensões do marketing interno no setor da TI, uma desvantagem na sua utilização está associada ao problema de interpretação que alguns dos inquiridos podem enfrentar, uma vez que as diferentes alternativas de respostas (graus de concordância) podem eventualmente confundirlos.

## **5.2. ASPETOS INOVADORES DO ESTUDO**

Apesar das limitações supracitadas, julga-se que, no âmbito geral, este estudo contribui de forma positiva para a investigação sobre o marketing interno, pois para além de explorar a temática em Portugal, traz ainda uma análise focada na área das tecnologias de informação, algo inédito na literatura até à data. Com base na revisão de literatura realizada, não foram identificados estudos que analisassem a correlação destas três variáveis em simultâneo: marketing interno, profissionais de tecnologias de informação em Portugal e as Gerações X e Y.

Conforme anteriormente assinalado, embora a definição de gerações não seja algo consensual no meio académico, este conceito é frequentemente utilizado em pesquisas e estudos de mercado. O presente estudo defende que a utilização dos conceitos de Geração X e Geração Y na pesquisa resultou numa decisão positiva, uma vez que a autora tinha por motivação realizar um estudo comparativo entre profissionais de TI mais “jovens” e “mais velhos”. Tendo em conta que as definições de “jovem” e “mais velho” são claramente subjetivas, a opção por estudar indivíduos dentro de coortes geracionais específicas foi capaz de permitir a análise de diferentes públicos etários de acordo com critérios estruturados e aceites na literatura académica relevante.

## **5.3. ESTUDOS FUTUROS**

Uma vez que a análise da dimensão “*Recrutamento*” não foi conclusiva devido à reduzida quantidade e perfil das questões inseridas no questionário do presente estudo, sugere-se que esta dimensão seja novamente analisada através de ministração de novo questionário. Seria interessante que o novo questionário consistisse em novas questões, construídas com outra abordagem e fazendo menção a mais temáticas relacionadas com o recrutamento, para que assim fosse possível avaliar de forma concreta e rigorosa como essa dimensão é percebida pelo grupo alvo.

Sendo o marketing interno uma estratégia passível de ser aplicada em qualquer sector de atividade, seria interessante implementar o mesmo estudo noutras áreas de atuação para verificar se a perceção positiva do marketing interno é algo generalizado ou somente característico de determinadas áreas de atividade.

Uma vez que este estudo identificou diferenças significativas entre as perceções de homens e mulheres, seria interessante analisar a perceção do marketing interno numa pesquisa comparativa por sexo com amostras significativas provenientes de diversas áreas de atividade. Poder-se-ia ainda adotar uma perspetiva de género para examinar, a um nível mais aprofundado e crítico, as implicações dessa análise comparativa por sexo ao nível contextual, contribuindo assim para consolidar uma possível ligação entre a área dos estudos de género e as do marketing e tecnologias da informação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altarifi, S. (2014). Internal Marketing Activities in Higher Education. *International Journal of Business and Management*, 9(6), 126–138.
- Andrade, É. S. V. (2011). *Team building em Portugal e sua importância na motivação das equipas* [Mestrado de continuidade em Gestão, ISCTE]. <http://www.portaldocohecimento.gov.cv/bitstream/10961/1922/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Team%20building.pdf>
- Ávila, P. (2019). *MÉTODOS DE ANÁLISE DE DADOS 3*. ISCTE.
- Banco de Portugal. (2019). *Nota de Informação Estatística—Análise do setor das atividades de informação e comunicação 2017*. <https://www.bportugal.pt/comunicado/nota-de-informacao-estatistica-analise-do-setor-das-atividades-de-informacao-e-0>
- Barbosa, M. de L. de A., & Oliveira, L. M. B. de. (2002). Marketing Interno em Hospitalidade. Gestão de Recursos Humanos. *Turismo em Análise*, 13(1), 23–34.
- Berkup, S. B. (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218–229. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>
- Bermudes, W. L., Santana, B. T., Braga, J. H. O., & Souza, P. H. (2016). Tipos de escalas utilizadas em pesquisas e suas aplicações. *Vértices*, 18(2), 7–20. <https://doi.org/10.19180/1809-2667>
- Brown, J. (2002). Training Needs Assessment: A Must for Developing an Effective Training Program. *Public Personnel Management*, 31(4), 569–578. <https://doi.org/10.1177/009102600203100412>
- Butler, J. (1999). *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*.
- Campos, L. M. (2019). O setor TIC em Portugal (século XXI). *Gabinete de Estratégia e Estudos*, 1–116.
- Carayon, P., Haims, M. C., Brunette, M. J., & Hoonakker, P. (2012). *QUALITY OF WORKING LIFE AMONG WOMEN AND MINORITIES IN THE INFORMATION TECHNOLOGY WORKFORCE: A PILOT STUDY*. 1379–1383.
- Caruana, A., & Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*, 16(3), 108–116.
- Cavazotte, F. de S. C. N., Lemos, A. H. da C., & Viana, M. D. de A. (2012). Novas gerações no mercado de trabalho: Expectativas renovadas ou antigos ideais? *Cad. EBAPE.BR*, 10(1), 162–180.
- Chang, C.-S., & Chang, H.-H. (2007). Effects of Internal Marketing on Nurse Job Satisfaction and Organizational Commitment: Example of Medical Centers in Southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*, 15(4), 265–273.
- Duarte, F. V. (2018). *A UTILIZAÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO AO LONGO DO TEMPO: Uma Análise das Gerações Baby Boomers, X, Y e Z*. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB),.
- Evans, J. R., & Mathur, A. (2005). The value of online surveys. *Emerald Insight*, 15(2), 195–2019.
- Ewing, M., Men, L. R., & O’Neil, J. (2019). Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers. *International Journal of Strategic Communication*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1575830>
- Farzad, A., Nahavandi, N., & Caruana, A. (2007). The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment in Iranian Banks. *American Journal of Applied Sciences*, 1–8.
- Ferreira, H. A. R., Barbosa, A. F., Braga, R. B., Viana, M. N., & Oliveira, C. T. (2018). *Metodologia de um Projeto de Extensão para Inclusão, Desmistificação e Empoderamento de Jovens Mulheres em Tecnologias da Informação e Comunicação*. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará.

- Forbes. (2017, Novembro 4). *Why Global Events Like Web Summit Matter For Startup Success*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/danestangler/2017/11/04/why-global-events-like-web-summit-matter-for-startup-success/>
- Gartner. (2020). *Gartner Glossary*. <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/it-information-technology>
- Gilligan, C. (1997). *Feminisms*. Oxford University Press.
- Gillis, T. L. (2006). *The IABC Handbook Of Organizational Communication—A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership* (Vol. 2). International Association of Business Communicators.
- Gomes, A. C. (2016). *GERAÇÃO MILÉNIO: Comportamento nas Organizações e nos Mercados de Trabalho Comparação com gerações anteriores* [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa – Porto]. <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/21687/1/TFM.pdf>
- Gonçalves, B. A. G., & Ferreira, M. E. (2016). GERAÇÕES E SUAS INFLUÊNCIAS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES. *Revista Maiêutica*, 4(1), 47–56.
- Guimarães, M. F., & Arieira, J. de O. (2005). Processo de Recrutamento e Seleção Como Uma Ferramenta de Gestão. *Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR* *Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR*, 6(2), 203–2014.
- Hansen, J.-I. C., & Leuty, M. E. (2011). Work Values Across Generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34–52. <https://doi.org/10.1177/1069072711417163>
- Hays. (2019). *Guia do Mercado Laboral 2020*.
- IDC. (2018). *Visão 360° do Mercado TIC e Digital em Portugal Quotas de Mercado, Dimensão do Mercado e Previsões 2018 – 2022*.
- IT Channel. (2017). *Em cinco anos, número de profissionais de IT cresceu 2.4% em Portugal*. <https://www.itchannel.pt/news/negocios/em-cinco-anos-numero-de-profissionais-de-it-cresceu-24-em-portugal->
- Jorgensen, B. (2003). Baby Boomers, Generation X and Generation Y? Policy implications for defense forces in the modern era. *Emerald Insight*, 5, 41–49. <https://doi.org/10.1108/14636680310494753>
- Jornal ECO. (2019). *Falta de profissionais tech faz salários dispararem. Podem alcançar os 95 mil euros por ano*. <https://eco.sapo.pt/2019/04/10/falta-de-profissionais-tech-faz-salarios-dispararem-podem-alcancar-os-95-mil-euros-por-ano/>
- Jornal Económico. (2019). *Governo cria grupo de trabalho para preparar Web Summit até 2028*. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/governo-cria-grupo-de-trabalho-para-preparar-web-summit-ate-2028-501577>
- Júnior, C. A. M. (2009). QUESTÕES EM BIOESTATÍSTICA: O TAMANHO DA AMOSTRA. *Revista Interdisciplinar de Estudos Experimentais*, 1(1), 26–28.
- Kaufman, D. (2017, Setembro 24). Ad Age is getting a new look in rebrand effort. *New York Post*. <https://nypost.com/2017/09/24/ad-age-is-getting-a-new-look-in-rebrand-effort/>
- Kian, T. S., & Yusoff, W. F. W. (2012). *GENERATION X AND Y AND THEIR WORK MOTIVATION*. 396–408.
- Kitchen, P. J., & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7, 46–53.
- Langbauer, L. (2007). The Ethics and Practice of Lemony Snicket: Adolescence and Generation X. *By the modern language association of america*, 502–521.
- Lapa, T., & Cardoso, G. (2013). What «Digital Divide» between Generations? A Cross-National Analysis Using Data from the World Internet Project. Em C. Stephanidis & M. Antona (Eds.), *Universal Access in Human-Computer Interaction. User and Context Diversity* (Vol. 8010, pp. 113–122). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-39191-0\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-642-39191-0_13)

- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring Internal Marketing Orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290–305. <https://doi.org/10.1177/1094670504271154>
- Lombard, M. R. (2010). Employees as customers—An internal marketing study of the AVIS car rental group in South Africa. *African Journal of Business Management*, 4, 362–372.
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com SPSS* (7.ª ed.). ReportNumber, Lda.
- Master.D. (2018). *Sector das Tecnologias de Informação faz de Portugal o IT Hub da Europa*. <https://www.masterd.pt/noticias/sector-das-tecnologias-de-informacao-portugal-it-hub-da-europa/>
- Moore, M. (2012). Interactive media usage among millennial consumers. *Journal of Consumer Marketing*, 29(6), 436–444.
- Morais, C. (2005). *Escalas de medida, estatística descritiva e inferência estatística*. Escola Superior de Educação - Instituto Politécnico de Bragança.
- Paes, Â. T., Cavalcanti, A. B., Victor, E. da S., & Cocarelli, T. (2011). Que programa estatístico utilizar? *Educ Contin Saúde*, 9(3), 115–127.
- Pereira, C. M. F. L. (2014). *A AVALIAÇÃO DA FELICIDADE NO LOCAL DE TRABALHO: UM CASO DE ESTUDO*. ISCTE.
- PORDATA. (2018). *Diplomados no ensino superior em Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC): Total e por sexo*. [https://www.pordata.pt/Portugal/Diplomados+no+ensino+superior+em+Tecnologias+da+Informa%3%a7%c3%a3o+e+Comunica%3%a7%c3%a3o+\(TIC\)+total+e+por+sexo-1171](https://www.pordata.pt/Portugal/Diplomados+no+ensino+superior+em+Tecnologias+da+Informa%3%a7%c3%a3o+e+Comunica%3%a7%c3%a3o+(TIC)+total+e+por+sexo-1171)
- Público. (2020, Março 11). *OMS declara pandemia que exige “acções urgentes e agressivas” dos países*. <https://www.publico.pt/2020/03/11/ciencia/noticia/oms-declara-pandemia-exige-accoes-urgentes-agressivas-paises-1907364>
- Reisenwitz, T. H., & Iyer, R. (2009). DIFFERENCES IN GENERATION X AND GENERATION Y: IMPLICATIONS FOR THE ORGANIZATION AND MARKETERS. *Marketing Management Journal*, 91–103.
- SAAS. (2020). *Análise Estatística: Olhe ao seu redor. A estatística está em todos os lugares*. [https://www.sas.com/pt\\_br/insights/analytics/analise-estatistica.html](https://www.sas.com/pt_br/insights/analytics/analise-estatistica.html)
- Santos, S. R. D. dos. (2011). *A Qualidade de Vida Urbana: Aplicação de um inquérito online para avaliação da percepção individual*. Universidade do Minho.
- SAPO. (2020a, Abril 23). *Tecnologia no feminino. A indústria do futuro ainda é desigual*. SAPO. <https://24.sapo.pt/tecnologia/artigos/tecnologia-no-feminino-a-industria-do-futuro-ainda-e-desigual>
- SAPO. (2020b, Junho 9). *A COVID-19 e os desafios do recrutamento para 2020*. SAPO. <https://hrportugal.sapo.pt/a-covid-19-e-os-desafios-do-recrutamento-para-2020/>
- Sauro, J. (2015). 5 Things to know about Likert Scales. *MeasuringU*. <https://measuringu.com/likert-scales/>
- Serapioni, M. (2000). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: Algumas estratégias para a integração. *Ciência & Saúde Coletiva*, 5(1), 198–192. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232000000100016>
- Setya, R. Y. A., & Juniarti, dan A. D. (2019). *A LITERATURE ANALYSIS OF MOODS AS ANTECEDENTS OF ATTITUDE I-COMMERCE SHOPPING OF GENERATION X*. Prosiding Seminar Nasional & Call For Paper.
- SOS ESTATÍSTICA. (2015). *Como utilizar o teste t de student*.
- Sousa, I., & Ramos, S. (2017). Diversidade intergeracional no trabalho: Demasiado parecidos para serem diferentes? *SUPERAVIT • Revista de Gestão & Ideias*, 3, 31–40. <https://doi.org/10.26358/srgivol3ar32>
- Souza, A. C. de, Alexandre, N. M. C., & Guirardello, E. de B. (2017). Propriedades psicométricas na avaliação de instrumentos: Avaliação da confiabilidade e da validade. *Epidemiol. Serv. Saude*, 26(3), 649–659. <https://doi.org/10.5123/S1679-49742017000300022>

- Tag-Eldeen, A., & El-Said, O. A. (2011). Implementation of internal marketing on a sample of Egyptian five-star hotels. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 22(2), 153–167. <http://dx.doi.org/10.1080/13032917.2011.597931>
- Turci, R. H. (2013). Feedback – A importância desta técnica na rotina empresarial. *Revista InterAtividade*, 1(1).
- Universia. (2019). A Importância do Web Summit Lisboa. <https://noticias.universia.pt/cultura/noticia/2019/11/01/1167064/importancia-web-summit-lisboa.html>
- Varey, R. J. (1995). Internal marketing: A review and some interdisciplinary research challenges. *International Journal of Service Industry Management*, 6(1), 40–63.
- Vieira, J. (2018). Media and Generations in Portugal. *societies*, 1–19. <https://doi.org/10.3390/soc8030061>
- Walters, R. (2019). Oportunidades de emprego em IT podem aumentar até 20% em 2019. <https://www.robertwalters.pt/hiring/hiring-advice/oportunidades-emprego-IT-aumentam-20-por-cento-2019.html>
- Web Summit. (2020). <https://websummit.com/>
- Weingarten, R. M. (2008). FOUR GENERATIONS, ONE WORKPLACE: A GEN X-Y STAFF NURSE'S VIEW OF TEAM BUILDING IN THE EMERGENCY DEPARTMENT. *Journal Of Emergency Nursing*, 35(1), 27–30. <https://doi.org/doi: 10.1016/j.jen.2008.02.017>
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38, 246–254.
- West, C., & Zimmerman, D. H. (1987). Doing Gender. *Gender and Society*, 1(2), 125–151.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer Branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1–2), 56–73. <https://doi.org/10.1080/02672570903577091>

## ANEXOS

### ANEXO A

Gráficos de caracterização da amostra

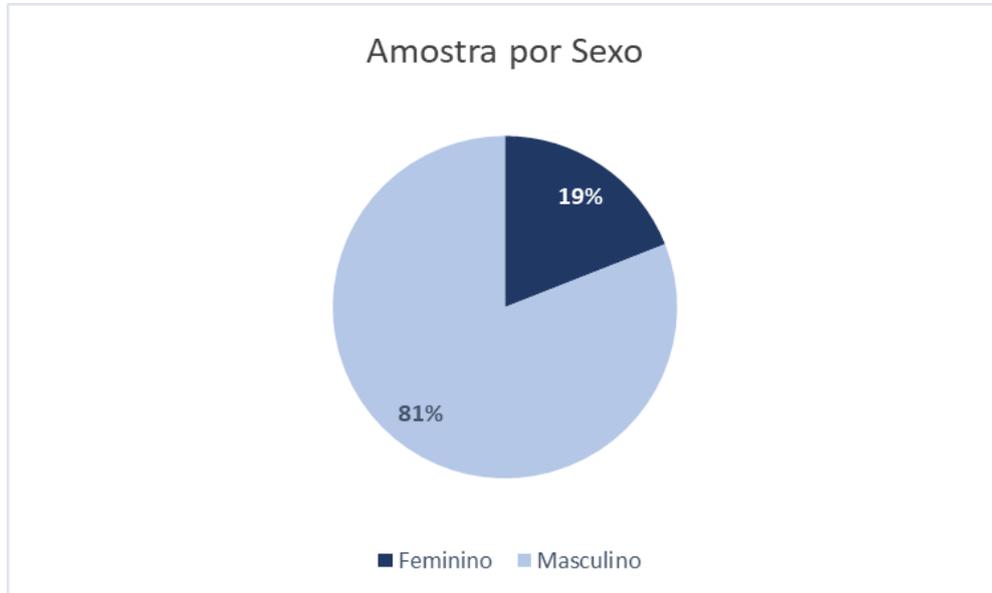


Figura 5.1 Gráfico de caracterização da amostra por sexo

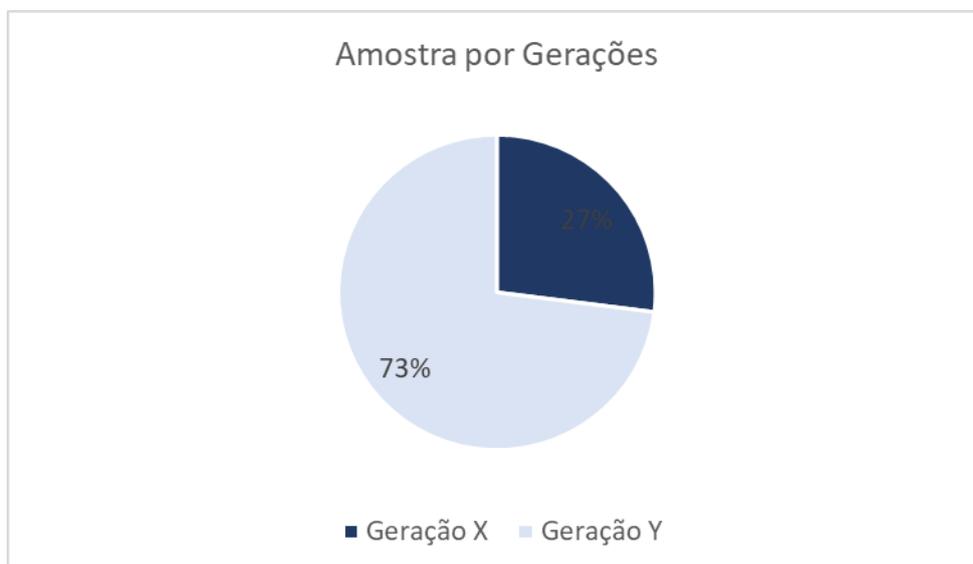


Figura 5. Gráfico de caracterização da amostra por gerações

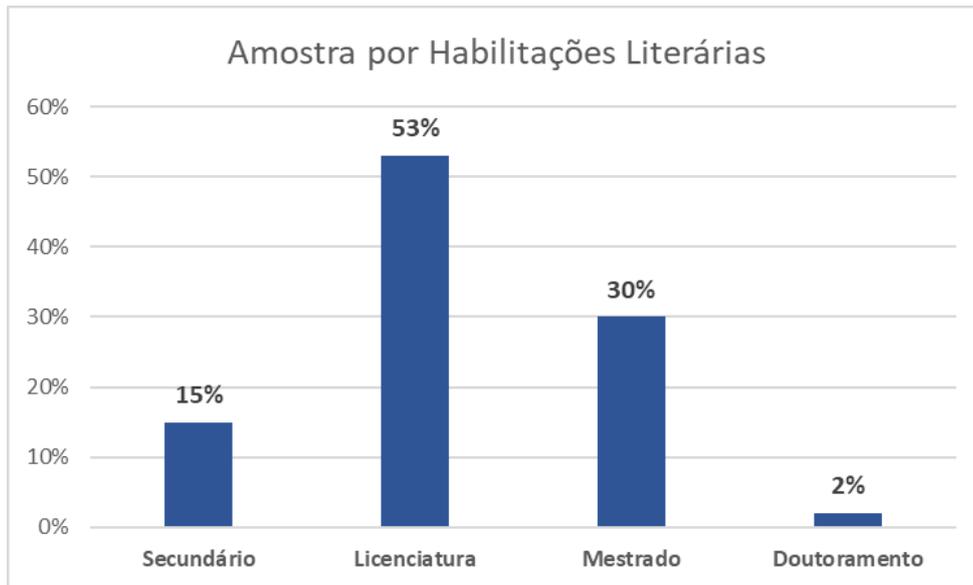


Figura 5.2 Gráfico de caracterização da amostra por habilitações literárias

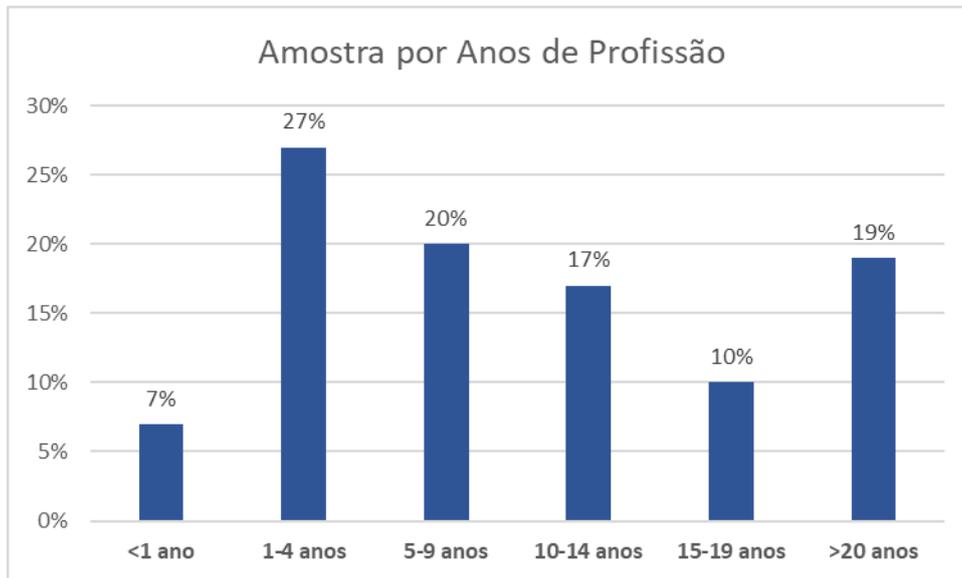


Figura 5.3 Gráfico de caracterização da amostra por anos de profissão

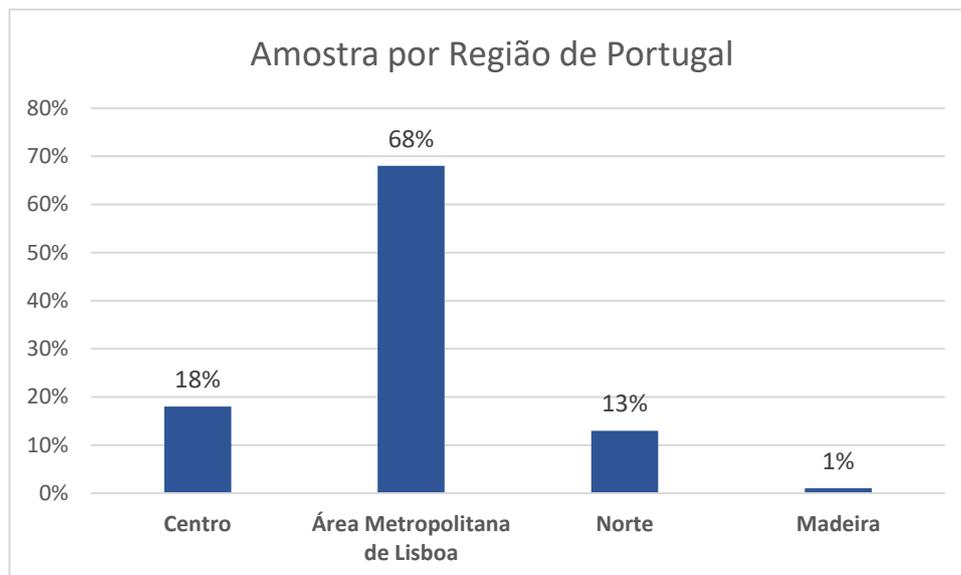


Figura 5.4 Gráfico de caracterização da amostra por região de Portugal