

SATISFAÇÃO DO CLIENTE INTERNO
– Um estudo exploratório de validação do instrumento –

Almeida, H. : Faísca, L.; Jesus, S. N. (Universidade do Algarve)

Apresentação: Almeida, H.

Psicologia Social e das Organizações

halmeida@ualg.pt

Com o objectivo de aperfeiçoar um instrumento de Satisfação do Cliente Interno procede-se neste estudo à análise exploratória da estrutura factorial e das propriedades psicometricas de uma versão extensa (75 itens) com uma amostra de 389 profissionais activos de variadas profissões.

O estudo da estrutura factorial foi levado a cabo utilizando a técnica de análise factorial exploratória, obtida a partir das respostas dos sujeitos da amostra, através do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 15.0.

Os resultados revelam uma solução válida de dez factores. Os itens associados a estas dimensões definem sub-escalas com níveis de fiabilidade elevados, o que permite considerá-las operacionalizações psicometricamente aptas para avaliar as diversas dimensões da Satisfação do Cliente Interno.

Palavras-chave: Satisfação do Cliente Interno, marketing interno, análise factorial exploratória.

1. NOÇÃO DE CLIENTE INTERNO

Até à década de noventa o marketing preocupava-se com questões fundamentais como o conhecimento e adaptação do valor criado, centrado nos clientes. A estratégia era essencialmente centrada na atracção, captação e aquisição de novos clientes externos. Só mais tarde, se começou a pensar o cliente numa perspectiva mais alargada, de criação de valor, através da integração no processo de *stakeholders*¹. Neste novo paradigma, as organizações orientam e dirigem os seus relacionamentos em função da importância que os *stakeholders* (fornecedores, clientes, accionistas, colaboradores, etc.), têm para o

¹ *Stakeholders* são os indivíduos de quem a empresa depende para alcançar os seus objectivos.

alcance dos seus objectivos estratégicos. Nesta perspectiva, as organizações configuram-se em constelações de *stakeholders*, centrando as práticas de gestão na satisfação das necessidades e prioridades dos seus constituintes (Goeddijk, 2003).

Em consequência, a empresa deve conceber os seus colaboradores como se fossem seus clientes criando-lhes empregos mais atractivos, tratando-os como clientes internos, na expectativa de que eles façam o mesmo em relação aos clientes externos (Sasser & Arbeit, 1976; Parasuraman & Berry, 1990).

Este tipo de cultura orientada para pessoas e *stakeholders*, com vista a uma gestão eficaz dos vários constituintes é a essência do sucesso e eficácia de qualquer sistema organizacional (Jacobson, 1994; Greenley & Foxall, 1997; Schuler & Jackson, 2001; Pickus & Spratt, 2001; Robertson, Callinan & Bartram, 2002), seja qual for o sector de actividade, dimensão e contexto de mudança.

Por outro lado, os clientes internos, devem revestir o papel de *marketers* internos e externos, respectivamente: *marketers* internos potenciando o seu desempenho com vista à criação de valor nos outros colaboradores; *marketers* externos através da prestação de um serviço de qualidade aos clientes externos. Sabendo que, a prestação de um serviço de qualidade, não depende unicamente do domínio de técnicas, práticas, ferramentas e motivações (Parasuraman & Berry, 1990; Zeithaml & Berry, 1990; Zeithaml & Bitner, 2000). Depende igualmente, da forma como o fornecedor interno (a empresa) satisfaz os factores mais valorizados ou importantes para si. Este facto, exige que as empresas integrem, nas suas práticas de gestão, uma avaliação sistemática destes factores críticos (vulneráveis), com vista a procederem aos respectivos reajustamentos (Schuller & Jackson, 2001; Hodgkinson & Herriot, 2002). Todos estes pressupostos básicos levantam um problema metodológico que consiste em saber quais os factores

que devem ser considerados e como ajustar um instrumento fiável que meça os factores pretendidos e que, simultaneamente, avalie em cada factor a importância e a satisfação, respectivamente.

FACTORES DE SATISFAÇÃO

A Literatura oferece um largo espectro de instrumentos que medem uma grande diversidade de factores de satisfação no trabalho: *Minnesota Satisfaction Questionnaire*, *Job Satisfaction Survey*, *Job Perception Scale*, *Job Diagnostic Survey*, *Job Descriptive Index*, *Satisfaction with Job facet* e *Satisfaction with Job facets*.

A escala *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) – versão reduzida (Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967 in Fields, 2002) é constituída por vinte itens formando um total de dois factores: um factor (composto por doze itens) de satisfação intrínseca (satisfação de aplicação de aptidões e sentimentos na execução do trabalho) e um outro (com oito itens) de satisfação extrínseca (satisfação com o salário, possibilidades de desenvolvimento e supervisão). Estudos a que foi possível aceder referem um coeficiente *alpha de cronbach* que oscila entre (.85) e (.91) (Hart, 1999; Huber, Seybolt & Venemon, 1992; Klenke-Hamel & Mathieu, 1990; Mathieu, 1991; Mathieu & Farr, 1991; Riggs & Knight, 1994; Robersona, 1990; Scarpello & Vanderberg, 1992; Smith & Brannick, 1990; Wong, Hui & Law, 1998, in Fields, 2002).

A escala *Job Satisfaction Survey*, desenvolvida por Spector (1985) é composta por trinta e itens que descrevem nove factores (quatro itens por dimensão): salário, promoção, supervisão, benefícios, recompensas contingentes, procedimentos operacionais, colegas, natureza do trabalho e comunicação. Estudos a que foi possível

aceder fazem referência a um coeficiente *alpha de cronbach* da escala total de (.89) (Blau,1999, *in* Fields, 2002).

A escala *Job Perception Scale* desenvolvida por Hatfield, Robinson e Huseman (1985) é constituída por vinte e um itens semânticos diferenciais que descrevem os seguintes factores: o próprio trabalho, salário, promoções, supervisão e colegas. Smith, Smits e Hoy (1998) utilizaram esta escala para avaliar colaboradores com um nível de instrução baixo. Estudos a que foi possível aceder apresentam um coeficiente *alpha de cronbach* que oscila entre (.87) e (.94) (Cohen, 1997; Tsui *et al.* 1992, *in* Fields, 2002).

A escala *Job Diagnostic Survey* (JDS) desenvolvida por Hackman e Oldham (1974) é composta pelos seguintes factores: supervisão, segurança no emprego, salário e colegas. Estudos a que foi possível aceder fazem referência a um coeficiente *alpha de* (.89) na supervisão; (.73) na segurança no emprego; (.88) no salário; (.63) na satisfação com os outros colaboradores (Mathieu, Hofman & Farr, 1993 *in* Fields, 2002).

A escala *Job Descriptive Index* (JDI) desenvolvida por Smith, Kendall e Hullin (1969) é constituída por setenta e dois itens que avaliam cinco factores: salário, supervisão, promoções, o próprio trabalho e os outros colaboradores. Estudos a que foi possível aceder referem um coeficiente *alpha* que varia entre (.75) e (.94) no salário; um *alpha* que varia entre (.78) e (.91) na supervisão; um *alpha* que varia entre (.87) e (.92) na satisfação com a promoção; um *alpha* que oscila entre (.82) e (.87) na satisfação com promoções; um *alpha* que varia entre (.87) e (.92) na satisfação com os outros colaboradores (Buckley *et al.* 1992; Callen, 1993; Cropanzano *et al.*, 1993; Gregson, 1990; Judge, 1993; Jude & Hulin, 1993; Kushnir & Melamed, 1991; Lefkowitz, 1994; Mossholder, Bedeian, Niebuhr & Wesolowski, 1994; Smart, 1998; Taber & Alliger, 1995; Wanberg, 1995 *in* Fields, 2002).

A escala *Satisfaction with Job facets* desenvolvida por Andrews e Withey (1976) é constituída por cinco itens que avaliam a satisfação de factores específicos. Responde-se numa única escala: de desejável a terrível. Estudos a que foi possível aceder mostram que o coeficiente *alpha* que varia entre (.79) e (.81) (McFalin & Rice, 1992; Rentsch & Steel, 1992; Steel & Rentsch, 1995, 1997 in Fields, 2002).

Em síntese, os instrumentos referidos apesar de terem uma fiabilidade razoável, apresentam a limitação de serem compostos por factores-padrão que dificilmente encaixam nas necessidades de avaliação da Satisfação do Cliente Interno.

Apresentamos resumidamente os instrumentos referidos (Tabela 1).

Tabela 1: Instrumentos de medida de satisfação no trabalho.

| |
|------------------------------|
| Medidas de Satisfação |
| (Facetas de satisfação) |

| |
|--|
| <i>Minnesota Satisfaction Questionnaire</i> |
| (Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967). |
| <i>Job Satisfaction Survey</i> |
| (Spector, 1985) |
| <i>Job Satisfaction Survey</i> |
| (Spector, 1985) |
| <i>Job Perception Scale</i> |
| (Hatfield, Robinson e Huseman, 1985). |
| <i>Job Diagnostic Survey</i> |
| (Hackman & Oldham, 1974) |
| <i>Job Descriptive Index</i> |
| (Smith, Kendall & Hullin, 1969). |
| <i>Satisfaction with Job facets</i> |
| (Andrews & Withey, 1976). |
| <i>Satisfaction with Job facets</i> |
| (Andrews e Withey, 1976). |

3. MÉTODO

3.1. Problema

O Grupo empresarial-alvo, utiliza um instrumento de Satisfação do Cliente Interno com algumas limitações quanto à sua validade e à forma como os itens são apresentados (Anexo 1: Versão Inicial do Instrumento de Satisfação do Cliente Interno). Por outro lado, não encontramos na literatura um instrumento que sirva os factores pretendidos para avaliar a satisfação do cliente interno.

Deste modo, pretendemos aperfeiçoar o instrumento em questão, procedendo-se à análise exploratória da estrutura factorial e das propriedades psicométricas de uma versão extensa constituída por setenta e cinco itens resultantes da versão inicial da Satisfação do Cliente Interno e dos instrumentos de Satisfação no Trabalho revistos.

3.2. Procedimento

O primeiro passo consistiu em desintegrar o conteúdo intrínseco de cada um dos catorze factores de forma a individualizar os itens que inicialmente estavam agregados. Por exemplo, no factor “Imagem e Sentido de Empresa” com o conteúdo: Sentir orgulho em pertencer ao Grupo, identificar-se com os objectivos da empresa e participar activamente. Reconstituímos os seguintes itens: Item 1. Sentir orgulho em pertencer ao grupo; Item 2. Identifica-se com os objectivos da empresa; Item 3. Participar activamente na empresa. Seguimos o mesmo critério para todos os factores perfazendo os catorze factores. Seguidamente, através dos instrumentos revistos foi possível acrescentar itens novos e duas dimensões “espírito de Equipa” e “Supervisão” (Anexo 2: Versão em estudo do Instrumento de Satisfação do Cliente Interno).

Por último, desagregámos os itens dos respectivos factores e colocámo-los de forma aleatória com o objectivo de não induzir o mesmo tipo de resposta a todos os itens do mesmo factor.

3.3. Amostra

A amostra é constituída por 389 trabalhadores, de variadas profissões e inseridos em várias organizações portuguesas (Tabela 1).

Tabela 1: Características demográficas (profissões) da amostra total (N=389)

| Função | N | Percentagem | Percentagem Acumulada |
|---------------------------|-----|-------------|-----------------------|
| Profissão | | | |
| Operador de Caixa | 183 | 47,0 | 47,0 |
| Escriturário | 20 | 5,1 | 52,2 |
| Desenhador | 8 | 2,1 | 54,2 |
| Projectista | 3 | 0,8 | 55,0 |
| Recepcionista | 3 | 0,8 | 55,8 |
| Delegado de zona | 20 | 5,1 | 60,9 |
| Servente de armazém | 4 | 1,0 | 62,0 |
| Engenheiro electrotécnico | 4 | 1,0 | 63,0 |
| Chefe de loja | 3 | 0,8 | 63,8 |
| Motorista | 3 | 0,8 | 64,5 |
| Comercial | 3 | 0,8 | 65,3 |
| Militar | 78 | 20,1 | 85,3 |
| Serviço Social | 57 | 14,7 | 100,0 |

Na amostra global, predomina o sexo masculino (55,5%) em relação ao feminino (49,2%), muito embora os valores tendam a um equilíbrio. Possui uma média de idades de 30,25 anos (desvio-padrão = 18,12), em que (36,5%) possui uma idade compreendida

entre 25 e 34 anos; (31,1%) menos de 25 anos, seguida de (24,7%) entre os 35 e 45 anos de idade; somente, (7,7%) possui 46 ou mais anos. Em relação ao estado civil, existe um número semelhante de pessoas solteiras (46,0%) e casadas (41,1%). Dos restantes (8,7%) estão numa situação de união de facto; (2,6) são divorciados e (1,5%) viúvos. As habilitações literárias dos participantes estão contrabalançadas, (35,7%) possui a escolaridade obrigatória; (32,6%) o ensino secundário e (30,1%) o ensino superior. Resta um número reduzido de pessoas com quatro anos de escolaridade (1,5%). A maioria dos participantes possui um vínculo efectivo com a empresa (69,9%); os restantes são contratados a prazo (24,9%); ou, estão noutra situação (5,1%), de prestação de serviços, ou de requisição, por exemplo (Tabela 2).

A maioria possui uma antiguidade na empresa “superior a 10 anos” (46,5%), seguida de “menos de 3 anos” (29,6%) e de “entre 3 e 10 anos” (23,9%).

A maioria desempenha funções de subordinado (88,9%) e os restantes (11,1%) de Chefia (Tabela 2).

Tabela 2: Características demográficas (sexo, idade, estado civil, escolaridade, vínculo com a organização e antiguidade) da amostra total (N=389)

| Função | N | Percentagem | Percentagem Acumulada |
|--------------------|-----|-------------|-----------------------|
| Sexo | | | |
| Feminino | 216 | 55,5 | 55,5 |
| Masculino | 173 | 44,5 | 100,0 |
| Idade | | | |
| Menos de 25 anos | 121 | 31,1 | 31,1 |
| Entre 25 e 34 anos | 142 | 36,5 | 67,6 |
| Entre 35 e 45 anos | 96 | 24,7 | 92,3 |
| Mais de 46 anos | 30 | 7,7 | 100,0 |

| Estado Civil | | | |
|----------------------------------|-----|------|-------|
| Solteiro | 179 | 46,0 | 46,0 |
| Casado | 160 | 41,1 | 87,1 |
| Divorciado | 10 | 2,6 | 89,7 |
| Viúvo | 6 | 1,5 | 91,3 |
| Outro | 34 | 8,7 | 100,0 |
| Escolaridade | | | |
| 4 anos de escolaridade | 6 | 1,5 | 1,5 |
| 9 anos de escolaridade | 139 | 35,7 | 36,8 |
| Ensino Secundário | 127 | 32,6 | 69,9 |
| Ensino Superior | 117 | 30,1 | 100,0 |
| Vínculo com a organização | | | |
| Efectivo | 272 | 69,9 | 69,9 |
| Contratado a prazo | 97 | 24,9 | 94,9 |
| Outro | 20 | 5,1 | 100,0 |
| Antiguidade na função | | | |
| Menos de 3 anos | 115 | 29,6 | 29,6 |
| Entre 3 e 10 anos | 93 | 23,9 | 53,5 |
| Mais de 10 anos | 181 | 46,5 | 100,0 |

3.4. Instrumento

Procedimentos de análise

O estudo da estrutura factorial foi levado a cabo utilizando a técnica de análise factorial exploratória, obtida a partir das respostas dos sujeitos da amostra, através do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão (15.0).

Primeiramente, fez-se uma análise da consistência interna da versão inicial de setenta e cinco itens através de uma correlação item/escala total. Os resultados obtidos permitiram seleccionar trinta itens com uma correlação superior a (.30). Seguidamente, procedeu-se a uma análise factorial exploratória destes trinta itens, através do método de

componentes principais, com o objectivo de identificar as componentes pertencentes a um mesmo grupo de variáveis, de forma a garantir que numa segunda análise se mantenham os mesmos factores (Pestana & Gageiro, 2005). Foi utilizado o modelo de rotação *Varimax*, recorrendo ao critério de *Kaiser*, para fazer uma extracção com definição do número de factores.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1. Correlação item/escala total

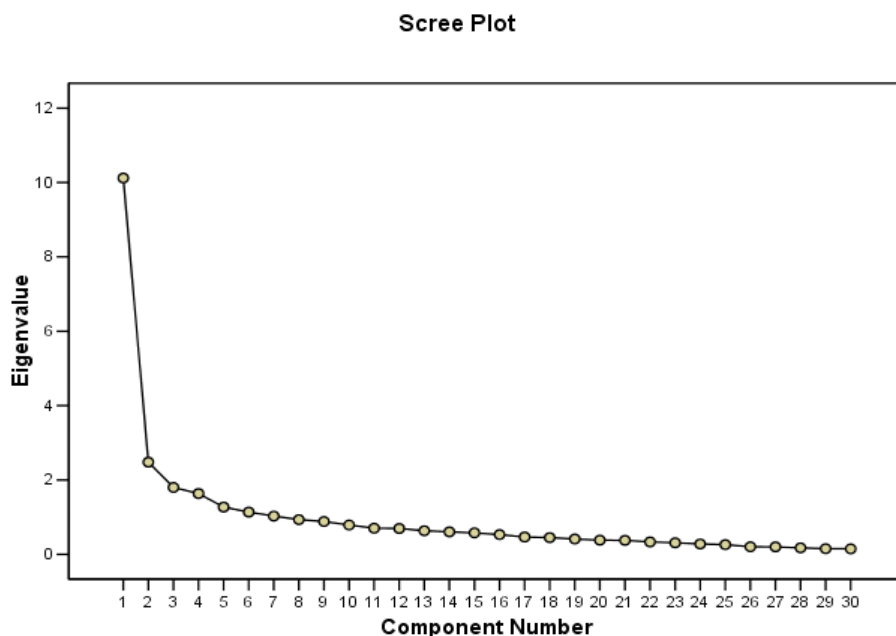
A correlação item/escala total de modo a seleccionar dos setenta e cinco itens somente aqueles que possuem valores superiores a (.30) permitiu seleccionar os seguintes itens (2, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 16, 17, 19, 21, 22, 30, 31, 32, 35, 39, 41, 44, 52, 57, 58, 60, 63, 64, 66, 67, 73, 74) perfazendo um total de trinta itens.

4.2. Caracterização estatística descritiva

Os valores médios dos trinta itens oscilam valores entre 2,89 e 3,28 com uma dispersão que varia entre .41 e .65, respectivamente. A sub-escala “comportamento do cliente interno” é a que possui um valor médio mais elevado ($X=3,4$; $SD=.77$), seguida das sub-escalas “Orientação para o cliente” ($X=3,2$; $SD=.41$), “Segurança e Estabilidade” ($X=3,2$; $SD=.47$), “Natureza do trabalho” ($X=3,1$; $SD=.42$), “Cooperação e Espírito de Equipa” ($X=3,1$; $SD=.44$), “Comunicação/Informação” ($X=3,08$; $SD=.41$), “Imagem e sentido de Empresa” ($X=3,06$; $SD=.47$), “Evolução na Carreira” ($X=3,03$; $SD=.45$), “remuneração” ($X=3,03$; $SD=.49$), “SGQAS” ($X=3,0$; $SD=.45$) (ANEXO 3: Estatística descritiva (médias, desvios-padrão, assimetria e curtose da amostra total ($n=389$) da versão final de trinta itens).

4.3. Análise Factorial exploratória

A análise factorial exploratória através do método de extracção Análise da Componente Principal e do método de rotação *Varimax* com *Kaiser Normalization* dos trinta itens permitiu identificar 10 factores: **Evolução na carreira** (itens 30, 52, 58 e 60); **Cooperação e Espírito de Equipa** (itens 13, 64 e 32); **Natureza do trabalho** (itens 8, 17 e 19); **Segurança e Estabilidade** (itens 9, 12 e 41); **Condições de trabalho e SGQAS** (itens 7, 14 e 21); **Orientação para o Cliente** (itens 10, 31 e 44); **Remuneração** (itens 2 e 22); **Comportamento do Cliente Interno** (itens 73 e 74); **Comunicação e Informação** (itens 67, 63, 57 e 66); **Imagem e Sentido de Empresa** (itens 16, 35 e 39) (ANEXO 4: Análise factorial. método de extracção: *principal component analysis rotation method: varimax with kaiser normalization*) e o seguinte *Scree Plot*:



4.4. Análise da consistência interna

A escala total garante boas qualidades métricas ($\alpha=.93$). A sub-escala “Comportamento do Cliente interno” ($\alpha=.83$); a sub-escala “Comunicação/informação” ($\alpha=.78$); A “Segurança e estabilidade”, “Evolução na carreira” e “remuneração” possuem valores exequo ($\alpha =.76$); “Cooperação e espírito de equipa” ($\alpha=.75$); “Condições de trabalho e SGQAS” e “Natureza do trabalho” possuem valores exequo ($\alpha=.73$). E, “Orientação para o cliente” e “Imagem e Sentido de empresa” ($\alpha=.68$), respectivamente (Tabela 3).

Tabela 3: Versão validada com correlações item/escala total e α de cronbach das sub-escalas e da escala total

| Factores/Itens | Correlação Item/sub-escala |
|--|---------------------------------------|
| Imagem e Sentido de Empresa | .68 |
| 39. Sentir orgulho de pertencer à empresa. | .59 |
| 35. Os métodos de motivação do pessoal utilizados na empresa. | .44 |
| 16. O prestígio social da empresa. | .45 |
| Remuneração | .76 |
| 2. Um salário justo e adequado ao trabalho realizado. | .62 |
| 22. Um salário justo e adequado aos salários praticados na concorrência. | .62 |
| Natureza do trabalho | .73 |
| 17. A autonomia na execução do trabalho. | .65 |
| 19. Haver informação clara sobre os papéis a desempenhar. | .51 |
| 8. A polivalência no trabalho. | .48 |

| Factores/Itens | Correlação Item/sub-escala |
|---|---------------------------------------|
| Segurança e Estabilidade | .76 |
| 12. A garantia de um trabalho. | .60 |
| 41. A segurança e estabilidade do emprego. | .62 |
| 9. A confiança no futuro profissional. | .56 |
| Orientação para o Cliente | .68 |
| 44. A orientação dos serviços para os clientes. | .48 |
| 10. O conhecimento das necessidades e desejos dos clientes. | .50 |
| 31. Procurar satisfazer e exceder as expectativas dos clientes. | .51 |
| Condições de trabalho e SGQAS | .73 |
| 7. Os meios e instrumentos necessários à execução do trabalho. | .58 |
| 21. As condições físicas de trabalho (local ventilado, mobiliário, espaço, temperatura, ...). | .52 |
| 14. Um sistema de Gestão da Qualidade do Ambiente e Segurança. | .59 |
| Comunicação e Informação | .78 |
| 66. Os objectivos, metas e resultados da empresa. | .66 |
| 57. A coordenação dos departamentos. | .60 |
| 63. A divulgação da informação que é feita na empresa. | .51 |
| 67. A actualização e evolução pessoal e profissional. | .56 |
| Cooperação e Espírito de Equipa | .75 |
| 64. Sentir que há cooperação na equipa. | .63 |
| 32. Sentir que há cooperação entre as equipas. | .57 |
| 13. Partilha e defesa de objectivos comuns. | .53 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| | Evolução na carreira | .76 |
| | 58. Ter acesso à Formação. | .60 |
| | 60. Existir uma avaliação do desempenho profissional. | .42 |
| | 30. A oportunidade de progressão profissional. | .57 |
| | 52. O aumento de perspectivas profissionais com as qualificações e a experiência. | .67 |
| | Comportamento do cliente Interno | .83 |
| 5. | 73. Considera que nesta empresa os colaboradores respondem às necessidades individuais dos clientes? | .71 |
| | 74. Considera que nesta empresa os colaboradores são rápidos, eficientes e competentes na prestação dos serviços? | .71 |
| | Alpha de Cronbach da escala total | .93 |

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Os resultados obtidos apresentam uma solução válida de dez factores com uma consistência interna muito boa ($\alpha=.93$) e superior à das duas escalas muito utilizadas na avaliação da satisfação no trabalho: *Job satisfaction Survey* (JSS) ($\alpha=.89$) e *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) (α entre .85 e .91).

Esta versão válida oferece uma maior diversidade de facetas do que por exemplo *Job Perception Scale* (JPS) com apenas cinco facetas (trabalho em si, salário, promoções, supervisão e colegas), *Job Diagnostic Survey* (JDS) com quatro facetas (supervisão, segurança no emprego, salário e colegas), ou *Job Descriptive Index* (JDI) com cinco facetas (salário, supervisão, promoções, trabalho em si e colegas). Assemelha-se mais a *Job Satisfaction Survey* (JSS) que possui um número mais completo de sub-escalas totalizando nove (salário, promoção, supervisão, procedimentos operacionais,

benefícios, recompensas, colegas, natureza do trabalho e comunicação. É, no entanto, mais completa, prevendo duas facetas orientadas para o cliente interno e externo: comportamento do cliente interno e orientação para o cliente.

Esta solução válida de dez dimensões, possui itens associados que definem sub-escalas com níveis de fiabilidade elevados, o que permite considerá-las operacionalizações psicometricamente aptas para avaliar as diversas dimensões da Satisfação do Cliente Interno.

Investigações futuras devem incidir na exploração do significado do conceito de Satisfação do Cliente Interno e garantir uma aplicação da escala a amostras mais numerosas e extensíveis a outros grupos profissionais de modo a confirmar a transversalidade que se pretende com a referida escala.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Fields, D. L. (2002). *Taking the Measure of Work: a guide to validated scales for organizational research and diagnosis*. Copyright: Sage Publications, Inc.

Gooddijk, R. (2003). Partnership at Corporate Level: the meaning of the stakeholder model. *Journal of Change Management*, 3 (3): 225-241.

Greenley & Foxall, G. (1997). Multiple Stakeholder Orientation in UK Companies and the Implication for Company Performance. *Journal of Management Studies*. 34 (2): 259-284.

Hodgkinson, G. & Herriot, P. (2002). The Role of Psychologists in Enhancing Organizational Effectiveness. In I. Robertson; M. Callinan & D. Bartram (Eds). *Organizational effectiveness: The role of Psychology* (p.45-60). West Sussex: John Wiley & Sons.

Jacobson, D. (1994). Standing in for king Solomon: the potential contribution of human resource management to the implementation of the stakeholder approach. *European work and organizational Psychologist*. 4 (1): 39-50.

Parasuraman, A.; Berry, L. & Zeithaml, V. (1990). *An Empirical Examination of Relationships in an Extend Service Quality Model*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

Pickus, P. & Spratt, M. (2001). *HR As a Source of Shareholder Value: research and recommendations*. In R. Schuler & S. Jackson (Eds). *Strategic Human Resource Management* (p. 231-241). Oxford: Blackwell Publishers.

Robertson, I.; Callinan, M. & Bartram, D. (2002). Introduction: A Framework for Examining Organizational Effectiveness. In I. Robertson; M. Callinan & D. Bartram (Eds). *Organizational Effectiveness: The role of Psychology* (p.1-12). West Sussex: John Wiley Sons.

Sasser, W.; Arbeit, S. (1976). *Selling Jobs in the Service Sector*. Business Horizons. June: 61-65.

Schuller, R. & Jackson, S. (2001) (Eds). *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Blackwell Publishers.

Zeithaml, V. & Bitner, M. J. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: Macmillan.

Zeithaml, V. & Bitner, M. J. (2000). *Services Marketing – Integrating Customer Across The Firm*, 2^a Edition. USA: Irwin Mcgraw-Hill

ANEXO 1: Versão Inicial do Instrumento de Satisfação do Cliente Interno

Imagem e Sentido de Empresa

Sentir orgulho em pertencer ao grupo, identificar-se com os objectivos da empresa e participar activamente.

Remuneração

Um salário justo e adequado tendo em conta o tipo do trabalho realizado, a contribuição de cada um e os salários praticados na concorrência.

Carga de trabalho

A empresa evitar a sobrecarga de trabalho, gerindo a quantidade, a intensidade e número de horas trabalhadas.

Segurança e estabilidade

A segurança e estabilidade do emprego, confiança no futuro e garantir o trabalho.

Orientação para o Cliente

Orientar os serviços para os clientes, conhecer as suas necessidades e desejos, procurar satisfazer e exceder as suas expectativas.

Condições de Trabalho

Ter os meios e os instrumentos necessários para a execução do trabalho e cumprir as normas e Higiene, Segurança e Saúde no trabalho.

Formação

Ter acesso à formação, ganhar novas competências, actualizar-se e evoluir ao nível pessoal e profissional.

Reconhecimento

Existir uma avaliação do desempenho profissional e ser reconhecido pelo contributo de cada um para a excelência no serviço ao cliente.

SGQAS

Existir um Sistema de Gestão de Qualidade ambiente e Segurança para melhorar continuamente os serviços, proteger o ambiente e prevenir os acidentes.

Comunicação e Informação

Comunicar de forma clara e objectiva, partilhar objectivos, estratégias projectos e resultados. Obter a informação para a execução do serviço.

Autonomia e Responsabilidade

Ter autonomia e responsabilidade para desenvolver o seu trabalho e participar nas decisões do serviço em que está envolvido.

Evolução na Carreira

Ter oportunidades de progressão profissional e salarial, sentir que a empresa dá uso às suas competências.

Inovação

Trabalhar numa empresa que promove a inovação, com a preocupação de estar na vanguarda do sector.

Comportamento do cliente interno no serviço ao cliente

Considera que nesta empresa os colaboradores são simpáticos e atenciosos para os clientes, respondem às necessidades individuais dos clientes, são rápidos, eficientes e competentes na prestação dos serviços

ANEXO 2: Versão em estudo do Instrumento de Satisfação do Cliente Interno

Nas actuais circunstâncias da sua vida profissional, até que ponto **é importante** e **está satisfeito** com cada um dos aspectos do seu trabalho?

Assinale com uma cruz a opção de resposta.

| | | | |
|-------------|---|---|--------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Nada | | | Muito |

| É importante para si...? | Imagem e Sentido de Empresa | Considera-se satisfeito...? |
|---------------------------------------|--|------------------------------------|
| 1 2 3 4 | Sentir orgulho de pertencer à empresa. | 1 2 3 4 |
| 1 2 3 4 | A partilha de objectivos, estratégias, projectos e resultados. | 1 2 3 4 |
| 1 2 3 4 | Participação activa na empresa. | 1 2 3 4 |
| 1 2 3 4 | Um salário justo e adequado aos salários praticados na concorrência. | 1 2 3 4 |
| 1 2 3 4 | A recompensa do esforço tido. | 1 2 3 4 |
| Recompensa e outros benefícios | | |
| 1 2 3 4 | Um salário justo e adequado ao trabalho realizado. | 1 2 3 4 |
| 1 2 3 4 | Os benefícios recebidos serem tão bons quanto os da concorrência. | 1 2 3 4 |

| | | | | | | | | |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | Benefícios pelo trabalho executado. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Natureza do trabalho | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | O trabalho não ser difícil, tendo em conta a experiência pessoal. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | A polivalência no trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Haver informação clara sobre os papéis a desempenhar. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | As condições físicas de trabalho (local ventilado, mobiliário, espaço, temperatura, ...). | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | A forma como as tarefas estão organizadas. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Ter responsabilidade na execução do trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Autonomia para desenvolver o trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | A autonomia na execução do trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | A participação nas decisões do serviço a que pertence. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | A empresa evitar a sobrecarga (quantidade) de trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | A natureza do trabalho que realiza. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Segurança e estabilidade | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | A segurança e estabilidade do emprego. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | A garantia de um trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Perspectivas de futuro na organização. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Orientação para o Cliente | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | A orientação dos serviços para os clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Procurar satisfazer e exceder as expectativas dos clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | O conhecimento das necessidades e desejos dos clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Condições de Trabalho | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Organização e funcionamento da secção. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Os meios e instrumentos necessários à execução do trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Meios e instrumentos necessários ao cumprimento das normas de Higiene e Segurança. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Um sistema de Gestão da Qualidade do Ambiente e Segurança. | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | | | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|--|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | Um sistema de Gestão da Qualidade do Ambiente e Segurança que melhore os serviços. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Métodos de orientação e acompanhamento utilizados na empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Os meios e instrumentos necessários ao cumprimento das normas de Saúde. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Formação | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Ter acesso à Formação. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | A aquisição de novas competências. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Sentir que a empresa dá uso às competências. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Existir uma avaliação do desempenho profissional. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | O reconhecimento do contributo pessoal na prestação de um serviço de excelência. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | O reconhecimento do trabalho pelo chefe. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Comunicação e Informação | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Partilhar os valores defendidos pela empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Obtenção da informação para a execução do serviço. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | A abertura ao diálogo por parte da direcção. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | A divulgação da informação que é feita na empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Os objectivos, metas e resultados da empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Conhecer o resultado da actividade da empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Espírito de Equipa | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Um clima de abertura e respeito mútuo. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Partilha e defesa de objectivos comuns. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Espírito de equipa na secção em que trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Sentir que há cooperação entre as equipas. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Competência por parte dos colegas de trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Sentir que há cooperação na equipa. | 1 | 2 | 3 | 4 |

Evolução na Carreira

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | A oportunidade de progressão profissional. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Oportunidade de promoção. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | O aumento de perspectivas profissionais com as qualificações e a experiência. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | A actualização e evolução pessoal e profissional. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | A confiança no futuro profissional. | 1 | 2 | 3 | 4 |

Imagem e Sentido de Empresa

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|--|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | Trabalhar numa empresa que encoraja ideias inovadoras. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Trabalhar numa empresa que promove a inovação. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | O prestígio social da empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | As acções tomadas para melhorar as operações (actividades de qualidade). | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | A coordenação dos departamentos. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Os métodos de motivação do pessoal utilizados na empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | O modo como são tratados os assuntos de pessoal na empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 |

Supervisão

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|--|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | O modo como o chefe comunica. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | O apoio e orientação do chefe. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | A competência do chefe. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | O interesse do chefe pelos sentimentos dos subordinados. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | A justiça na supervisão. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | A qualidade da supervisão do trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 |

Orientação para o Cliente

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | Os colaboradores são simpáticos e atenciosos para os clientes | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Os colaboradores respondem às necessidades individuais dos clientes? | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Os colaboradores são rápidos, eficientes e competentes na prestação dos serviços? | 1 | 2 | 3 | 4 |

ANEXO 3: Estatística descritiva (médias, desvios-padrão, assimetria e curtose da amostra total (n=389) da versão final de trinta itens)

| Sub-escala | Item | Média | SD | Variância | Kurtose |
|--|------|-------------|------------|-----------|---------|
| Imagem e Sentido de Empresa | | 3,06 | ,47 | | |
| Sentir orgulho de pertencer à empresa. | 39 | 3,19 | ,64 | -,782 | ,829 |
| Os métodos de motivação do pessoal utilizados na empresa. | 35 | 2,89 | ,59 | -,013 | -,432 |
| O prestígio social da empresa. | 16 | 3,08 | ,57 | -,228 | -,320 |
| Remuneração | | 3,03 | ,49 | | |
| Um salário justo e adequado ao trabalho realizado. | 2 | 3,06 | ,54 | -,461 | ,409 |
| Um salário justo e adequado aos salários praticados na concorrência. | 22 | 3,00 | ,57 | -,293 | -,309 |
| Natureza do trabalho | | 3,14 | ,42 | | |
| A autonomia na execução do trabalho. | 17 | 3,17 | ,56 | -,482 | ,113 |
| Haver informação clara sobre os papéis a desempenhar. | 19 | 3,24 | ,49 | -,332 | -,264 |
| A polivalência no trabalho. | 8 | 3,01 | ,57 | -,406 | ,532 |
| Segurança e Estabilidade | | 3,18 | ,47 | | |
| A garantia de um trabalho. | 12 | 3,27 | ,55 | -,679 | ,220 |
| A segurança e estabilidade do emprego. | 41 | 3,22 | ,57 | -,411 | -,427 |
| A confiança no futuro profissional. | 9 | 3,04 | ,59 | -,650 | ,095 |
| Orientação para o Cliente | | 3,19 | ,41 | | |
| A orientação dos serviços para os clientes. | 44 | 3,16 | ,50 | -,208 | -,249 |
| O conhecimento das necessidades e desejos dos clientes. | 10 | 3,15 | ,55 | -,764 | ,973 |
| Procurar satisfazer e exceder as expectativas dos clientes. | 31 | 3,26 | ,47 | -,141 | -,250 |
| Condições de trabalho e SGQAS | | 2,98 | ,45 | | |
| Os meios e instrumentos necessários à execução do trabalho. | 7 | 3,03 | ,51 | -,439 | ,073 |

| | | | | | |
|--|----|-------------|------------|-------|-------|
| Um sistema de Gestão da Qualidade do Ambiente e Segurança. | 14 | 3,02 | ,58 | -237 | -,429 |
| As condições físicas de trabalho (local ventilado, mobiliário, espaço, temperatura, ...) | 21 | 2,89 | ,65 | -,051 | -,628 |
| Comunicação e Informação | | 3,08 | ,41 | | |
| Os objectivos, metas e resultados da empresa. | 66 | 3,17 | ,52 | -,439 | ,036 |
| A coordenação dos departamentos. | 57 | 2,98 | ,55 | -,469 | -,150 |
| A divulgação da informação que é feita na empresa. | 63 | 3,08 | ,54 | -,298 | -,074 |
| A actualização e evolução pessoal e profissional. | 67 | 3,10 | ,56 | -,494 | -,202 |
| Cooperação e Espírito de Equipa | | 3,13 | ,44 | | |
| Sentir que há cooperação na equipa. | 64 | 3,28 | ,52 | -,342 | -,476 |
| Sentir que há cooperação entre as equipas. | 32 | 3,07 | ,57 | -,220 | -,282 |
| Partilha e defesa de objectivos comuns. | 13 | 3,05 | ,55 | -,476 | ,245 |
| Evolução na carreira | | 3,03 | ,45 | | |
| Ter acesso à Formação. | 58 | 3,10 | ,63 | -,286 | -,658 |
| Existir uma avaliação do desempenho profissional. | 60 | 3,14 | ,55 | -,203 | -,488 |
| A oportunidade de progressão profissional. | 30 | 2,93 | ,59 | -,151 | -,790 |
| O aumento de perspectivas profissionais com as qualificações e a experiência. | 52 | 2,96 | ,56 | -,474 | -,345 |
| Comportamento do cliente Interno | | 3,4 | ,77 | | |
| Os colaboradores respondem às necessidades individuais dos clientes. | 73 | 3,40 | ,794 | -,011 | ,193 |
| Os colaboradores são rápidos, eficientes e competentes na prestação dos serviços. | 74 | 3,42 | ,902 | -,336 | ,285 |

ANEXO 4: Análise factorial. método de extracção: *principal component analysis rotation*
method: varimax with kaiser normalization

| Ítems | Factor 1 | Factor 2 | Factor 3 | Factor 4 | Factor 5 | Factor 6 | Factor 7 | Factor 8 | Factor 9 | Factor 10 | Comunalidades |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|---------------|
| 30 | ,521 | ,247 | -,047 | ,256 | ,178 | ,200 | ,356 | ,043 | -,209 | ,252 | ,708 |
| 52 | ,612 | ,153 | ,111 | ,264 | ,155 | ,421 | ,266 | ,0,13 | ,027 | ,021 | ,754 |
| 58 | ,730 | ,073 | -,008 | ,245 | ,092 | ,068 | ,113 | ,020 | ,108 | ,054 | ,639 |
| 60 | ,653 | ,134 | ,240 | -,095 | -,153 | -,070 | ,002 | ,066 | ,088 | ,371 | ,689 |
| 13 | -,078 | ,546 | ,049 | ,419 | ,054 | ,296 | ,160 | ,246 | ,150 | ,219 | ,729 |
| 64 | ,070 | ,800 | ,156 | -,035 | ,068 | ,127 | ,038 | ,181 | ,156 | -,003 | ,750 |
| 32 | ,320 | ,709 | ,065 | ,035 | ,193 | ,098 | ,161 | ,195 | ,095 | ,022 | ,731 |
| 8 | ,118 | -,118 | ,703 | -,021 | ,301 | ,292 | -,045 | ,171 | ,001 | ,015 | ,729 |
| 17 | ,092 | ,223 | ,757 | ,133 | -,009 | ,278 | ,171 | ,113 | ,031 | ,115 | ,783 |
| 19 | ,078 | ,400 | ,627 | ,182 | ,114 | -,086 | ,183 | ,003 | ,276 | ,098 | ,733 |
| 9 | ,359 | ,003 | ,166 | ,447 | ,203 | ,370 | ,083 | -,179 | ,061 | ,266 | ,647 |
| 12 | ,142 | ,015 | ,101 | ,821 | ,216 | ,090 | ,147 | ,103 | ,235 | ,003 | ,847 |
| 41 | ,378 | ,024 | ,158 | ,699 | ,050 | ,115 | ,037 | -,028 | -,100 | ,119 | ,699 |
| 7 | ,263 | ,100 | ,060 | ,181 | ,721 | ,094 | ,110 | ,005 | ,045 | ,228 | ,710 |
| 14 | ,074 | ,293 | ,142 | ,338 | ,422 | ,306 | ,164 | ,024 | ,213 | ,326 | ,676 |
| 21 | -,100 | ,136 | ,205 | ,097 | ,778 | ,118 | ,143 | ,109 | ,135 | -,007 | ,750 |
| 10 | ,087 | ,103 | ,151 | ,187 | ,178 | ,719 | ,253 | ,086 | ,074 | -,104 | ,712 |
| 31 | ,158 | ,201 | ,247 | ,069 | ,034 | ,702 | -,097 | ,080 | ,127 | ,275 | ,733 |
| 44 | ,033 | ,187 | ,163 | ,008 | ,155 | ,364 | ,340 | ,206 | ,307 | ,418 | ,647 |
| 2 | ,149 | ,108 | ,167 | 0,61 | ,066 | -,006 | ,866 | -,023 | ,015 | ,108 | ,832 |
| 22 | ,226 | ,154 | -,026 | ,177 | ,270 | ,254 | ,711 | ,078 | ,160 | ,044 | ,783 |
| 73 | ,054 | ,216 | ,062 | -,019 | ,046 | ,032 | ,031 | ,882 | ,080 | ,123 | ,857 |
| 74 | ,020 | ,143 | ,200 | ,085 | ,033 | ,168 | ,012 | ,861 | ,142 | -,066 | ,863 |
| 67 | ,750 | ,056 | ,184 | ,170 | ,040 | ,113 | ,094 | ,112 | ,334 | -,110 | ,787 |
| 63 | ,138 | ,222 | -,020 | ,106 | ,089 | ,156 | -,013 | ,154 | ,747 | ,163 | ,720 |
| 57 | ,257 | ,471 | ,212 | -,031 | ,138 | ,086 | ,238 | ,086 | ,509 | ,097 | ,693 |
| 66 | ,447 | ,105 | ,279 | ,142 | ,230 | ,027 | ,139 | ,140 | ,545 | -,009 | ,698 |
| 16 | ,151 | -,087 | ,293 | ,263 | ,307 | ,131 | ,171 | ,058 | ,144 | ,682 | ,814 |
| 35 | ,421 | ,343 | -,027 | ,052 | ,415 | -,008 | ,168 | -,180 | ,186 | ,406 | ,730 |
| 39 | ,231 | ,117 | ,538 | ,348 | ,083 | ,051 | ,003 | ,157 | ,038 | ,357 | ,641 |
| Eigenvalue | 10,120 | 2,481 | 1,801 | 1,635 | 1,272 | 1,137 | 1,030 | ,935 | ,884 | ,790 | |
| % Variância | 33,733 | 8,269 | 6,002 | 5,450 | 4,241 | 3,788 | 3,432 | 3,115 | 2,947 | 2,632 | |
| % Acumulada | 33,733 | 42,002 | 48,004 | 53,454 | 57,694 | 61,483 | 64,915 | 68,030 | 70,976 | 73,608 | |

