



**SONIA RAQUEL
MELO LINHARES**

**MARKETING INTERNO E A SUA INFLUÊNCIA NA
MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES**



**SONIA RAQUEL
MELO LINHARES**

**MARKETING INTERNO E A SUA INFLUÊNCIA NA
MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica da Doutora Irina Adriana Saur-Amaral, Professora Auxiliar Convidada do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho a uma pessoa que sem dúvida foi a peça fundamental para a conclusão do mestrado. Agradeço-te por teres estado sempre comigo, teres acreditado e insistido. Dedico aos meus pais e manas que sempre me apoiaram em todo o meu percurso e o tornaram possível.

O júri

Presidente:

Prof. Doutor Daniel Ferreira Polónia
Professor Auxiliar Convidado do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da
Universidade de Aveiro

Vogal - Arguente Principal:

Doutor António Carrizo Moreira
Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade
de Aveiro

Vogal - Orientador:

Doutora Irina Saur-Amaral
Professora Auxiliar Convidada do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da
Universidade de Aveiro

agradecimentos

Primeiro de tudo, agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Irina Saur-Amaral, por toda a sua paciência, disponibilidade e enorme contributo para este projeto ao longo destes meses.

Quero agradecer também à Dra. Maria José, responsável pelos recursos humanos por me ter ajudado a reunir todos os dados necessários ao projeto de estudo.

Aos meus pais, às minhas irmãs, aos meus avós e aos meus amigos, um enorme obrigada por fazerem parte de todas as minhas conquistas e terem estado sempre comigo e acreditado.

E, por fim, um agradecimento especial ao meu namorado pelo carinho, pela paciência diária em motivar-me e acreditar que seria capaz.

palavras-chave

Marketing interno, Orientação para o mercado interno, Cliente Interno, Motivação

resumo

O marketing interno (MI) surge como uma ferramenta de gestão que tem como objetivo principal o desenvolvimento de uma organização focada no cliente, motivando e capacitando os seus colaboradores a alcançarem os objetivos organizacionais. Esta ferramenta pode contribuir para um maior e melhor desempenho e comprometimento organizacional, desde que usada de forma estratégica e adequada.

Esta dissertação procura verificar se a existência de práticas de MI podem influenciar, de alguma forma, a motivação dos colaboradores contribuindo, igualmente, na retenção e fidelização dos mesmos, num contexto industrial, ao contrário do que é habitual nos estudos feitos até então, focados mais nos serviços pelas suas características de maior contacto entre clientes e colaboradores.

Aplicando a metodologia de estudo de caso na empresa Oliveira & Irmão, S.A., analisou-se um programa de marketing interno iniciado e desenvolvido durante o ano 2014 e que a empresa pretende manter, não esquecendo de uma forma geral de outras práticas de MI que a empresa faz questão de continuar a assinalar.

Em termos globais, os resultados deste estudo mostram que a existência de práticas de marketing, aplicadas internamente, têm efeito no desenvolvimento de comportamentos e atitudes relacionadas com o trabalho por parte dos colaboradores e, que mesmo não sendo os principais fatores motivacionais, são complementares.

keywords

Internal Marketing, Internal Market orientation, Internal customer, Employee Motivation

abstract

The internal marketing (IM) emerges as a management tool aiming to develop a customer-focused organization, motivating and empowering employees to achieve organizational goals. This tool may contribute to better performance and organizational commitment, if used strategically and appropriately. This thesis seeks to understand whether the existence of IM practices may influence employees' motivation while promoting retention and customer loyalty in an industrial context. Using a single case study methodology, focused on Oliveira & Irmão, S.A., the current thesis analyzed a training programme deployed in 2014 that the company intends to continue, and considered other IM practices, that the company is keen on continuing to report. Results show that the existence of marketing practices, applied internally, does impact on the development of employees' behaviours and work-related attitudes, and contributes to their motivation.

Índice

| | |
|---|----|
| 1. Introdução..... | 1 |
| 1.1. Contextualização/Enquadramento do tema | 1 |
| 1.2. Justificação da escolha do tema e sua relevância | 3 |
| 1.3. Principais objetivos | 3 |
| 1.4. Estrutura e organização da dissertação..... | 4 |
| 2. Revisão da literatura | 5 |
| 2.1. Marketing Interno (MI) | 5 |
| 2.1.1. Abordagem histórica | 5 |
| 2.1.2. Conceito e Evolução do Marketing Interno | 7 |
| 2.1.3. Modelos e Escalas de MI | 12 |
| 2.1.4. Razões para a adoção do MI | 13 |
| 2.1.5. Marketing Mix Interno | 16 |
| 2.1.6. O MI e a Comunicação Interna..... | 20 |
| 2.1.7. Críticas e problemas de implementação do MI | 22 |
| 2.2. MI e a Motivação | 25 |
| 2.3. Motivação | 27 |
| 2.3.1. Conceito de Motivação | 27 |
| 2.3.2. Tipos de Motivação | 29 |
| 2.3.3. Teorias da motivação | 30 |
| 3. Modelo conceptual e Metodologia de Investigação | 35 |
| 3.1. Modelo Conceptual | 35 |
| 3.2. Metodologia de Investigação | 37 |
| 3.2.1. Método de Pesquisa - Estudo de Caso | 37 |
| 3.2.2. Protocolo de investigação | 39 |
| 3.2.2.1 Visão geral da pesquisa..... | 39 |

| | | |
|----------|---|----|
| 3.2.2.2 | Objetivos da pesquisa | 39 |
| 3.2.2.3 | Informação contextual | 40 |
| 3.2.2.4 | Ferramentas de Investigação | 40 |
| 3.3. | Procedimentos de campo..... | 42 |
| 3.3.1. | Visão Geral das fontes de informação e aspetos processuais a atender | 42 |
| 3.4. | Orientações preliminares para a recolha de dados | 42 |
| 3.4.1. | Aspetos a considerar no processo..... | 42 |
| 3.4.2. | Tabela de síntese informativa | 43 |
| 3.4.3. | Lembretes processuais..... | 45 |
| 4. | Apresentação da Empresa | 47 |
| 4.1. | A OLI – empresa estudada | 47 |
| 4.1.1. | História e Localização da empresa | 47 |
| 4.1.2. | Produtos | 48 |
| 4.1.3. | Mercados e dados económicos..... | 49 |
| 4.1.4. | Estrutura Organizacional..... | 51 |
| 4.1.5. | Recursos Humanos..... | 52 |
| 4.1.6. | Plano de formação para colaboradores OLI..... | 53 |
| 4.1.7. | Política de Comunicação | 54 |
| 4.2. | Marketing Interno e a sua influência da motivação dos colaboradores - Estudo de Caso OLI..... | 59 |
| 4.2.1. | Breve caracterização do estudo de caso realizado | 59 |
| 4.3. | Análise e discussão dos dados recolhidos | 66 |
| 4.3.1. | Síntese das entrevistas..... | 66 |
| 4.3.2. | Perspetiva documental da “formação” na OLI..... | 67 |
| 4.3.2.1. | BSC (Balanced ScoreCard) (D1) | 67 |
| 4.3.2.2. | Avaliação da eficácia da formação (D2, D3 e D6)..... | 68 |
| 4.3.2.3. | Material de apoio à formação (D4) | 68 |

| | | |
|----------|---|----|
| 4.3.3. | Análise da observação participante | 69 |
| 4.3.4. | Análise dos resultados para cada componente do Modelo Conceptual..... | 71 |
| 4.3.4.1. | Formação..... | 71 |
| 4.3.4.2. | Empowerment..... | 73 |
| 4.3.4.3. | Comunicação Interna | 74 |
| 4.3.4.4. | Gestão e Envolvimento | 75 |
| 4.3.4.5. | Impacto das práticas de MI na motivação e retenção do colaborador | 77 |
| 4.4. | Modelo Empírico..... | 80 |
| 5. | Discussão..... | 81 |
| 6. | Conclusões gerais, limitações e principais linhas futuras | 83 |
| | Referências Bibliográficas..... | 87 |
| | Anexos | 94 |

Índice de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Definições do MI..... | 9 |
| Tabela 2 - Modelos e Escalas de MI | 12 |
| Tabela 3 - Forças e Fraquezas dos 7Ps e 4Ps..... | 19 |
| Tabela 4 - Definições de Motivação..... | 28 |
| Tabela 5 - Teorias da Motivação..... | 31 |
| Tabela 6 - Taxonomia das teorias da motivação | 33 |
| Tabela 7 - Descrição do Modelo Conceptual..... | 36 |
| Tabela 8 - Análise contextual com base nas entrevistas - Colaboradores da OLI..... | 43 |
| Tabela 9 - Análise conceptual – Variáveis do modelo conceptual | 43 |
| Tabela 10 - Comunicação entre as partes interessadas..... | 55 |
| Tabela 11 - Comunicação com outras partes interessadas | 56 |
| Tabela 12 - Elementos constituintes do estudo de caso OLI..... | 63 |
| Tabela 13 - Informação relativa às entrevistas feitas aos colaboradores formandos..... | 64 |
| Tabela 14 - Informação relativa às entrevistas feitas aos colaboradores formadores. | 64 |
| Tabela 15 – Documentos e plataformas OLI acedidas | 65 |
| Tabela 16 - Análise resumida dos dados obtidos nas entrevistas acerca das variáveis estudadas..... | 66 |
| Tabela 17 - Escala de avaliação da eficácia..... | 68 |
| Tabela 18 - Programa da formação PIC OLI | 71 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Proposta de Modelo Conceptual..... | 35 |
| Figura 2 - Produtos Fabricados OLI | 48 |
| Figura 3 - Principais mercados da OLI..... | 49 |
| Figura 4 - Evolução do volume de atividade nos últimos 10 anos..... | 50 |
| Figura 5 - Organograma da empresa OLI..... | 51 |
| Figura 6 - Avaliação da Eficácia da formação 2 | 53 |
| Figura 7 - Avaliação da Eficácia da formação 1 | 53 |
| Figura 8 - Stakeholders do processo de comunicação OLI | 54 |
| Figura 9 - Exemplos de Daily Kaisen na OLI..... | 57 |
| Figura 10 - Jornal MUNDOLI | 57 |
| Figura 11 - Página cafe.oli.pt..... | 58 |
| Figura 12 - Quadro Emocional..... | 58 |
| Figura 13 - Exemplos de atividades realizadas pela OLI | 60 |
| Figura 14 - PIC - OLI | 60 |
| Figura 15 - Classificações do 1º, 2º e 3º lugar | 61 |
| Figura 16 - Classificações das restantes equipas | 62 |
| Figura 17 - Oferta de uma lembrança aos formadores PIC - OLI | 62 |
| Figura 18 - BSC corporativo (RH)..... | 67 |
| Figura 19 - Exemplos de exercícios da formação PIC | 69 |
| Figura 20 - Modelo Empírico proposto..... | 80 |
| Figura 21 - Análise Comparativa entre os modelos Conceptual e Empírico..... | 81 |

1.Introdução

Em resposta à pressão exercida pela Globalização – cujos pressupostos do conceito englobam a mudança e a concorrência – pelos mercados cada vez mais competitivos e pelas dinâmicas de mercado voláteis, as organizações procuram ativamente formas de agregar valor aos seus serviços e, por sua vez, melhorar a qualidade dos mesmos, tentando assim desta forma destacarem-se.

Sem dúvida, o fator mais importante nas organizações é o fator humano. São as pessoas que constroem uma organização e sem elas os pormenores não fazem a diferença. Será por essa razão que uma das principais estratégias de gestão, das organizações, é o investimento nos funcionários, procurando desenvolver, motivar e aumentar o seu desempenho.

O presente estudo enquadra-se no âmbito da unidade curricular de Dissertação/Projecto/Estágio integrada no Mestrado de Gestão da Universidade de Aveiro e terá como objetivo principal analisar as práticas de marketing interno num ambiente organizacional através de um estudo de caso e verificar se estas práticas influenciam a motivação dos colaboradores. O estudo foi aplicado no sector industrial, muito embora, a aplicabilidade dos conceitos seja maioritariamente estudado em sectores de serviços.

A organização escolhida foi uma empresa situada no concelho de Aveiro, cuja designação social é Oliveira & Irmão, S.A., (OLI), destacando-se com mérito por ser o principal fornecedor europeu de componentes para autoclismos em cerâmica, segundo fabricante europeu de autoclismos exteriores e o único fabricante português de autoclismos interiores.

1.1. Contextualização/Enquadramento do tema

Historicamente, a maior parte das teorias do marketing desenvolveram-se a partir dos mercados de produtos de grande consumo, onde o foco é o marketing externo, clientes e concorrentes. Na década de 1970, como forma de sugerir uma possível solução para as empresas que pretendiam oferecer um serviço de qualidade superior e distinto dos outros serviços, começou-se a introduzir o conceito de mercado interno e, para que as ações relacionadas ao marketing externo sejam efetivadas, é imprescindível que haja uma completa interação entre estes dois mercados (Bansal et al., 2001, p. 61-76; Conduit et al. 2001 p. 11-24)

Não nos podemos esquecer que em qualquer organização existe uma grande heterogeneidade, de difícil contorno, ao nível dos recursos humanos que a compõem e, por isso mesmo, as organizações, quer no sector industrial, quer no sector de serviços precisam de entender quais os agentes que ajudam a motivar e a estimular um sentimento de pertença e de identificação organizacional nesses mesmos recursos. Estamos aqui perante um forte fator esquecido por muitos administradores e gestores, isto é, a **motivação** e de como através dela se pode elaborar uma estratégia de sucesso, tendo sempre especial atenção para o facto de que se o mercado interno não for devidamente motivado, pode dar-se por quase certo que os objetivos traçados ao nível do mercado externo sofram alguns obstáculos.

Segundo Hartline, Maxham & McKee (2000), ao contrário de marcas de produtos, onde as perceções do consumidor sobre a marca derivam, predominantemente, de características tangíveis do produto, as perceções do consumidor acerca de uma marca de serviço dependem, fortemente, do comportamento dos funcionários de primeira linha. Por isso mesmo, a tarefa de conseguir alinhar os colaboradores na construção de uma imagem, de uma marca, de um produto não é tarefa muito fácil, principalmente nos serviços. Está eminente a necessidade de adaptar o marketing também ao nível interno.

Surge assim, pela primeira vez, o conceito de **Marketing Interno** (MI), introduzido pelos autores Berry, Hensel, & Burke (1976, p. 11, citado por Wieseke et. al, 2009, p. 123), que o definem como algo que “is concerned with making available internal products (jobs) that satisfy the needs of a vital internal market (employees) while satisfying the objectives of the organization”.

Desde então, vários autores deram o seu contributo, uns convergindo outros divergindo, contudo, apesar de mais de 20 anos de discurso académico e de gestão sobre o assunto, continua a haver falta de consensos quanto à natureza exata do marketing interno (Varey, 1995; Rafiq e Ahmed, 1993, 2000).

Resumindo, o meu contributo neste tema será o de explorar uma das ações levadas a cabo por uma empresa do setor industrial, a Oliveira & Irmão, S.A., no ano 2014, na área de formação aos seus colaboradores, que se denominou como PIC – Programa de Integração ao colaborador OLI. Esta estratégia adotada pela empresa mostra a importância em alinhar todos os seus recursos humanos vendo-os como uma mais-valia e motivando-os e retendo-os. Com isto, pretendo contribuir no sentido de evidenciar mais uma vez a importância da adoção de práticas de MI e o efeito que elas podem ter na motivação dos colaboradores.

1.2. *Justificação da escolha do tema e sua relevância*

O marketing interno é tão importante como o marketing externo e, numa economia cada vez mais orientada para os serviços pretende-se que as organizações desenvolvam e mantenham uma cultura organizacional que enfatize o bem-estar do cliente interno como um meio para atrair e reter o cliente externo.

“O que vem primeiro? Os colaboradores, os clientes ou os acionistas?”

Como citado no O'Reilly & Pfeffer, 2000, os colaboradores devem vir primeiro. Se eles estiverem felizes, satisfeitos, dedicados e com energia eles irão tomar bem conta dos clientes. Estes por sua vez, se estiverem satisfeitos vão querer voltar e isso fará os acionistas felizes.

Pela revisão da literatura feita, as práticas de MI estão mais concentradas no setor dos serviços, no entanto, na opinião da autora, as mesmas devem ser, de forma ajustada, transversais ao setor da indústria. Com o estudo de caso apresentado, a autora pretende mostrar que práticas de marketing interno, muito embora, na sua maioria não são percebidas como MI, podem motivar os colaboradores, educa-los e alinha-los e simultaneamente retê-los.

1.3. *Principais objetivos*

O MI é um conceito ainda pouco explorado no setor industrial, ao contrário do setor de serviços, no entanto, é um tema que se encontra ainda em crescente desenvolvimento e das evidências que mostram ter havido alguma implementação das suas práticas, verifica-se que nem sempre ela é feita de forma correta. Denota-se que a sua aplicação, na sua maioria, acaba por contemplar apenas algumas áreas, tais como: departamentos, grupos ou funções específicas dentro de uma organização.

Posto isto, o principal objetivo desta dissertação é analisar a aplicação de algumas práticas de marketing interno numa organização industrial, particularmente na OLI e, percebendo se esta aplicação influencia de alguma forma a motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, a sua retenção.

1.4. Estrutura e organização da dissertação

Esta dissertação apresenta-se em seis capítulos.

O **Capítulo 1** trata da introdução onde se apresenta o tema em questão, bem como o problema e os objetivos do presente trabalho. O **Capítulo 2** desenvolve a revisão da literatura enfocando o marketing interno e a motivação e o efeito de um no outro.

A proposta do modelo conceptual e apresentação da metodologia de investigação é feita no **Capítulo 3**. Pretende-se com este modelo compreender se algumas práticas de MI, aplicadas em contexto real e num contexto industrial, podem vir a ser uma mais-valia na motivação e retenção dos colaboradores. Explica-se também o significado das variáveis propostas no modelo assinalando igualmente os autores de referência estudados em cada uma delas. A metodologia de investigação que a autora julgou adaptar-se melhor ao objetivo proposto nesta dissertação foi o estudo de caso. Pelo seu carácter de análise exploratória qualitativa, permite que a análise seja feita em contexto real, enriquecendo a informação obtida uma vez que a principal recolha de ideias é feita junto daqueles que estão diretamente envolvidos no processo.

Seguidamente, no **Capítulo 4** é feita a exposição dos dados recolhidos com o apoio da metodologia escolhida. Numa primeira análise apresenta-se a empresa escolhida para o estudo e, numa segunda análise, é feita a análise às entrevistas realizadas aos colaboradores participantes do estudo. É proposto neste capítulo um novo modelo, o modelo empírico.

No **Capítulo 5**, após a exposição dos dados do capítulo anterior é feita a discussão dos dados, onde são verificadas as diferenças ou pontos comuns entre o modelo conceptual e o modelo empírico.

As conclusões, implicações, limitações e sugestões para futuras pesquisas são apresentadas no **Capítulo 6**. Por fim encontram-se os apêndices relativos ao presente estudo.

2. Revisão da literatura

Este capítulo irá contemplar a revisão da literatura dos temas em objeto de estudo, tais como o marketing interno e motivação.

2.1. *Marketing Interno (MI)*

2.1.1. **Abordagem histórica**

Algumas das definições de marketing interno são encontradas na literatura da década passada onde alguns autores vêem o MI como um conceito, uma filosofia ou uma prática de gestão, (p.e., Grönroos, 1985, George, 1990, e Wilson, 1991), ou ainda relacionado com a gestão de recursos humanos, (p.e., Berry & Parasuraman, 1991, Van Haastrecht & Bekkers, 1995, e George, 1990), com o marketing de serviços (p.e., Gummesson, 1987, e Grönroos, 1985), ou com a gestão de mudança, (Piercy, 1995).

Se falarmos em organizações de serviços, o papel dos funcionários assume uma importância diferente e determinante no sucesso de uma organização devendo-se ao facto de haver uma maior interação com os clientes externos. Emerge assim da literatura de marketing de serviços, o termo “Marketing Interno”, onde de facto a interface com os clientes está claramente mais presente e, onde todos devem estar alinhados com a missão, objetivos, estratégias e procedimentos da empresa (Gummesson, 1987, p. 24), caso contrário não poderão representar a mesma com o sucesso esperado, pressupostos esses que direcionam o marketing externo para uma aplicação mais interna.

Para Mishra (2010, p. 185), os funcionários são a espinha dorsal de qualquer negócio de sucesso logo, *“eles precisam ser educados, motivados e mantidos na organização a todo o custo para apoiar a organização a ser competitiva a nível mundial”*. Deste modo, estes mesmos funcionários podem ter um impacto acrescido na qualidade dos produtos e serviços prestados pela empresa e esta influência deve ser plenamente aproveitada pela supervisão (Hartline & Ferrell, 1996).

O objetivo do marketing interno é motivar os seus funcionários e desenvolver neles uma consciência voltada para o cliente, a fim de alcançar serviços de excelência. Ter funcionários motivados, nos dias de hoje, torna-se essencial para o sucesso de uma empresa, fundamentalmente quando as margens são tão esmagadas e a recuperação económica permanece indefinida.

No entanto, mesmo passadas décadas após as primeiras definições, apesar de a literatura tecer algumas considerações sobre ganhos alcançados ou instrumentos do MI, a sua prática ainda é limitada até porque, continua a haver uma grande confusão quanto à natureza exata do marketing interno (Varey, 1995; Rafiq & Ahmed, 1993:2000) e a dúvida do que é suposto fazer, como é suposto fazê-lo, e quem é suposto fazê-lo. Por outras palavras, não existe ainda uma definição universalmente aceite, não sendo portanto o MI reconhecido pelos seus praticantes (Sargent & Saadia, 1998) e não havendo harmonia sobre o seu enquadramento conceptual e sobre o seu propósito estratégico (Ballantyne, 2003). Esta situação foi ainda mais agravada pelo facto de ser confundido o conceito de MI com o conceito económico de mercados internos (Baumol, 1967; Fama, 1980; Williamson, 1964; Williamson et al., 1975). Toda esta diversidade de interpretações e definições, por sua vez levou a grandes dificuldades na implementação e ampla adoção do conceito, além disso uma outra problemática acerca do MI surge pelo facto de não haver nenhum instrumento que meça o conceito ou que avalie o seu impacto quantitativo, será por isso que para o autor Varey (1995, p. 42) muito do trabalho feito na área do MI tem sido embrionário, descritivo ou prescritivo. São necessárias, para desenvolver terminologias que auxiliem na clara compreensão do MI, pesquisas ajustadas e dados/trabalhos de campo empíricos fiáveis para se perceber qual o impacto ao passar-se a tratar os empregados como clientes.

Surgem desde então inúmeras definições de MI, como poderemos ver no próximo subcapítulo.

2.1.2. Conceito e Evolução do Marketing Interno

Ao longo do tempo o conceito de Marketing foi evoluindo, contudo, houve um aspeto central que se manteve imutável até aos dias de hoje, ou seja, o foco continua a ser a satisfação do cliente. No entanto, o que mudou foi o conceito de cliente, cuja ampliação abrange não somente o chamado, e tradicionalmente conhecido, cliente externo como também a nova ideia e noção de cliente interno.

De acordo com a literatura de marketing, todos os colaboradores de uma organização são considerados como clientes internos (Gummesson, 1987; Bowen & Schneider, 1988; George, 1990; Lukas & Maignan, 1996). Das ações realizadas sobre estes, surge o conceito de Marketing Interno (MI), geralmente considerado “a aplicação do marketing como ferramenta para o mercado do empregado dentro da empresa” (Sasser & Arbeit, 1976; Azzolini & Shillaber, 1993; George, 1990; Grönroos, 1985; Gummesson, 1987; Piercy, 1995; Piercy & Morgan, 1990, 1991; Stauss & Schulze, 1990). Segundo Kotler (2000) mantendo a mesma linha de pensamento Prasad & Steffes (2002), o marketing interno deve preceder o marketing externo, pois “não faz sentido prometer excelência de serviço quando o “staff” da organização não se encontra em condições de o fornecer”.

Apesar do termo “marketing interno” ter surgido a partir da literatura de marketing de serviços (ver, p.e., Berry, 1981; Sasser & Arbeit, 1976; Thomson et al, 1978), Ishikawa (1985) refere que na década de 1950, um dos fundadores da Total Quality Management (TQM) afirmou que "o próximo processo é o seu cliente". Na verdade, também na literatura de marketing industrial o conceito de “cliente interno” é referido no incentivo feito aos funcionários para passarem a ver os seus próprios fornecedores externos como sendo clientes da organização (p.e., Gummesson, 1987).

Embora possamos dizer que, conceptualmente, os princípios do marketing externo e do marketing interno são os mesmos, os alvos das ações realizadas, as políticas operacionais, os incentivos, as competências, os fatores motivacionais e interpessoais contemplam diferenças expressivas e sentidas.

A necessidade de um novo foco de atenção deve-se, essencialmente, ao movimento da era industrial para a era dos serviços. Devido à complexidade e natureza intangível destes últimos o papel do empregado, como condutor do serviço, é crucial. Este é a chave para a prestação de um serviço de qualidade e o sucesso da organização dependerá da capacidade e da motivação que os seus funcionários terão no seu trabalho.

Nos serviços, os clientes baseiam a opinião na performance dos empregados da empresa (Parasuraman et al., 1985), que estão em contacto com o cliente e que através do seu comportamento e atitude influenciam a percepção do mesmo (Schneider & Bowen, 1985; Foster & Cadogan, 2000). Por isso, é importante para os gestores que identifiquem formas de garantir a gestão dos empregados de contato, assegurando que as suas atitudes e comportamentos são no sentido de prestarem um serviço de qualidade (Hartline & Ferrell, 1996).

O conceito de MI nasce a partir da ideia de que os funcionários dentro de uma organização devem ser vistos como clientes, da mesma forma que os que consomem o produto e/ou serviço o são e na realidade, a literatura tem claramente demonstrado a relação existente entre funcionário e cliente e a qualidade do serviço percebida (ver, p.e., Berry, 1987; Bowen & Schneider, 1985; Grönroos, 1981a, 1981b; Tansuhaj et al., 1988).

Mais de três décadas passaram desde que o conceito de MI foi proposto, pela primeira vez por Berry et al. (1976), como uma solução para um problema de consistência da entrega e da qualidade do serviço ao cliente. No entanto, apesar disso, há surpreendentemente pouco acordo sobre o uso correto do termo e uma infinidade diferentes definições.

Para Berry et al. (1976, p. 11), o MI preocupa-se em disponibilizar produtos internos (empregos) que satisfaçam as necessidades vitais do mercado interno (empregados) enquanto satisfaz os objetivos da organização.

De forma simplista e, para que se entenda o significado de MI, Grönroos (1981) definiu-o como "...vender a empresa aos seus empregados", uma vez que "os empregados são, em essência o primeiro mercado, e os clientes externos o segundo".

Kotler (1991) definiu MI como a tarefa de contratar com sucesso, treinar e motivar empregados capazes de servir bem o cliente.

Atualmente, o conceito está a ser cada vez mais discutido na literatura como uma ferramenta estratégica para atender e superar as expectativas dos clientes (Lings 2004; Papasolomou-Doukakis 2002; Mudie 2003).

Na tabela 1 apresentado em baixo, mostro como ao longo de todos estes anos o conceito de MI tem evoluído:

Tabela 1 - Definições do MI

| Autor | Ano | Definição |
|--------------------------------|-------------------------|--|
| Berry et. al | 1976 p. 11 | "is concerned with making available internal products (jobs) that satisfy the needs of a vital internal market (employees) while satisfying the objectives of the organization". |
| Sasser & Arbeit | 1976 | "...not only are the employees customers, but also they are the first market" |
| George | 1977 | "...link between customer satisfaction and employee satisfaction" |
| Grönroos | 1981 | "...vender a empresa aos seus empregados", uma vez que "os empregados são, em essência o primeiro mercado, e os clientes externos o segundo". |
| Grönroos | 1982; 1985, p. 41 | The internal marketing concept holds that an organizations' internal market of employees can be influenced most effectively and hence orientation and sales mindedness by a marketing-like internal approach and by applying marketing like activities internally. |
| George | 1990 p. 63 | "...the process for achieving internal exchanges between the organization and its employee groups as a prerequisite for successful exchanges with external markets." |
| Berry & Parasuraman | 1991 p. 151 | "O marketing interno é a filosofia de tratar os funcionários como clientes...e a estratégia de moldar "job-products" para atender às necessidades humanas" |
| Berry & Parasuraman | 1991 p. 272 | "viewing employees as internal customers, viewing jobs as internal products that satisfy the needs and wants of these internal customers while addressing the objectives of the firm" |
| Berry & Parasuraman | 1992 p. 25 | "...os objetivos fundamentais são: Atrair, desenvolver, motivar e reter os funcionários qualificados" |
| Ahmed & Rafiq | 1993 p. 222 | MI deve ser definido como "um esforço planeado para superar a resistência à mudança e alinhar, motivar e integrar os colaboradores para a execução eficaz das estratégias corporativas e funcionais" |
| Joseph | 1996 p. 55 | "...é a aplicação do marketing, da gestão de recursos humanos e de aliadas teorias, técnicas e princípios para motivar, mobilizar, agregar e gerir funcionário em todos os níveis da organização para melhorar continuamente a forma como eles atendem os clientes externos e se entendem entre si. Marketing interno eficaz responde às necessidades dos empregados à medida que avança a missão da organização e objetivos." |
| Kotler | 1997 | (Describing) the work done by the company to train and motivate its internal customers, namely its customer contact employees and supporting service personnel |

| Autor | Ano | Definição |
|--|------------|--|
| | | to work as a team to provide customer satisfaction |
| Davis | 2001 | O marketing interno pode fazer a ponte entre os diferentes círculos eleitorais internos e que estabelece a cooperação entre eles. |
| Ahmed & Rafiq | 2002 | Desenvolveram uma abordagem híbrida e propuseram que o marketing interno era difícil de implementar por causa dos conflitos inter-funcionais e, portanto, o foco foi a superação da inércia organizacional, identificando as mudanças comportamentais necessárias funcionários específicos para fazer. |
| Ballantyne | 2003 | Marketing interno é uma estratégia de desenvolvimento do relacionamento. |
| Kelemen & Pappasolomou-Doukakis | 2004 | Marketing Interno é uma iniciativa de gestão que vê relações internas e estruturas dentro da organização a serem governadas pela mesma lógica que preside sobre os mercados externos. |

Fonte: Elaboração própria baseada na informação estudada

De acordo com a vasta literatura científica sobre o MI e as suas atividades, estes são vitais para as estratégias de marketing externo e respetivo sucesso operacional. Pelo que descrevi atrás podemos dizer que o MI e o seu desenvolvimento teórico, apesar de ainda muita confusão envolver o conceito, para Rafiq & Ahmed (2000), é clara a existência de três vertentes que decorreram segundo três fases sequenciais, que apesar de serem analisadas separadamente estão interligadas, são elas:

- i. Motivação e satisfação dos empregados;
- ii. Orientação para o cliente; e
- iii. Implementação da estratégia e gestão da mudança.

Na primeira fase (i), podemos referir que a maior parte da literatura encontrada foca-se neste ponto, e a razão para isto acontecer está na raiz do marketing interno e nos esforços feitos para melhorar a qualidade do serviço. O MI surge pela 1ª vez na literatura de marketing, por Berry et al. (1976), seguido por George (1977), Thompson et al. (1978) e Murray (1979), como já referi anteriormente, com o intento de solucionar um problema relacionado com a distribuição e com a qualidade de um serviço, de forma consistente, aos clientes, focando-se no problema da motivação e satisfação dos empregados. Muitos outros autores acrescentam valor ao conceito, seguindo os passos dos primeiros, e indo mais além na linha de argumentação afirmando que o pessoal é o mercado mais importante de uma empresa de serviços (Sasser & Arbeit, 1976, p. 61).

Mais tarde, numa segunda fase (ii), contribuindo para o desenvolvimento do conceito de MI, Grönroos (1981) reconhece não apenas que a interação comprador-vendedor têm um

impacto na compra e na decisão de repetição da compra como também, que a interação comprador-vendedor fornece oportunidades de marketing para a organização, considerando que o objetivo do MI é conseguir ter empregados motivados e orientados para o cliente. Para o autor, não basta empregados motivados para ter uma melhor performance, mas também devem ser “sales-minded” e para além disso ressalta que para que um serviço seja eficaz deve haver coordenação entre o *Back-Office* e o *Front-Office*.

Por último, numa terceira fase (iii), o MI é visto como um veículo para a implementação de estratégias organizacionais e de superação de resistências à mudança (Winter (1985), Greene et al. (1994) e Morgan (2001)). Winter (1985, p. 69) salienta que o papel do MI consiste em alinhar, educar e motivar o pessoal para os objetivos institucionais...e o processo pelo qual o “pessoal” entende e reconhece não só o valor do programa, mas o seu lugar nele.

Desta forma, esta linha de pensamento baseou-se na crença de que o marketing interno funciona potencialmente como um mecanismo de integração interfuncional dentro das organizações (Rafiq & Ahmed, 2000). Podemos ver como exemplo o argumento de George (1990, p. 66), que coloca o MI como uma filosofia para gerir os recursos humanos de uma organização “*como um processo holístico de gestão para integrar as múltiplas funções*”.

Em suma, podemos dizer que a primeira fase surge no final dos anos setenta com o conceito de cliente interno, destacando a importância da motivação e satisfação, dos mesmos, como fatores influentes na satisfação dos clientes externos. A segunda fase caracteriza-se pela tentativa de se ter empregados motivados e orientados para o cliente. Por último, na terceira fase, o MI é visto como sendo uma importante ferramenta de implementação de estratégias organizacionais, que gere os seus colaboradores nas suas expectativas e desempenhos, guiando-os no cumprimento dos objetivos organizacionais.

Vários estudos feitos por diversos autores, (ver, p.e. Schneider et al, 1994; Marshall et al, 1998; Brooks et al, 1999; Frost & Kumar, 2000), consideram que, aumentando a qualidade das transações de serviços com os clientes internos, as organizações podem influenciar positivamente a qualidade das transações de serviços com os clientes externos, não estando mais de acordo o investigador George (1977, p. 91), afirmando que “para terem clientes satisfeitos, as empresas têm de ter também empregados satisfeitos”. É consensual que deve haver uma preocupação, segundo estes autores, com o mercado organizacional interno, alinhando os seus objetivos aos da empresa para que assim o foco seja orientado da melhor

forma para o exterior. Para George e Grönroos (1991, p. 85) “o mercado interno de funcionários é a melhor motivação para a mentalidade do serviço e para o comportamento orientado para o cliente por um ativo, marketing como abordagem, onde o marketing como atividades são usados internamente”.

2.1.3. Modelos e Escalas de MI

São escassos os modelos que operacionalizem o conceito de MI (Rafiq & Ahmed, 2000), limitando desta forma a pesquisa empírica e, também não é menos verdade que há uma falta de atenção sobre o desenvolvimento de escalas que meçam orientações internas verificando-se que, segundo Lings (1999), derivam a partir de escalas orientadas para o exterior.

Além dos modelos de Berry, Grönroos, e Rafiq & Ahmed, referidos anteriormente, quando falo sobre as fases do desenvolvimento do conceito de MI, existem outros modelos e escalas na literatura sobre o tema, que de forma resumida evidencio na tabela 2 em baixo:

Tabela 2 - Modelos e Escalas de MI

| Autores: | Ano: | Modelos/Escalas: |
|------------------------------|------|---|
| Tansuhaj et al. | 1988 | Modelo de gestão de marketing de serviços que destaca o marketing interno como uma ação fundamental para a satisfação e lealdade do cliente. Segundo os autores um programa de marketing interno efetivo é composto, pelo sistema de recrutamento, formação, motivação, comunicação e retenção dos funcionários. |
| Money & Foreman | 1996 | Escala com 15 itens, agregados em 3 fatores: 1) Desenvolvimento dos empregados : refere-se às suas capacidades, conhecimentos e desempenho; à razão da realização de suas tarefas; à flexibilidade para adequar as tarefas e à ênfase na comunicação; 2) Recompensa : corresponde aos itens associados ao sistema de recompensa dos empregados; e 3) Visão : relacionada com a comunicação da visão da organização e a crença dos empregados na organização. |
| Bansal et al. | 2001 | Relaciona 6 variáveis chave nas práticas de RH com a satisfação e lealdade do cliente externo, mediada pelas atitudes do cliente interno. As 6 variáveis são: 1) Segurança no trabalho; 2) Formação e Treino; 3) Recompensas e Prêmios generosos tendo em conta a performance organizacional; 4) Comunicação e Partilha de informações; 5) Empowerment dos empregados; e 6) Distinção reduzidas de status. |
| Conduit & Mavondo | 2001 | “Orientação para o cliente interno”; Consideram-se 5 domínios gerais: 1) Formação; 2) suporte da Gestão; 3) Comunicação Interna; 4) Gestão do pessoal e envolvimento na comunicação externa; e 5) Dinâmicas organizacionais. |
| Ahmed et al. | 2003 | Desenvolvido um conjunto de elementos controláveis, por parte da organização, que podem ser utilizados para influenciar e motivar os funcionários – denominado de “ <i>mix</i> de marketing interno” |
| Lings | 2004 | Desenvolvimento de um novo conceito - orientação para o mercado interno. Modelo composto por 3 dimensões comportamentais: 1) Geração de informação interna; 2) Disseminação da informação interna; e 3) Resposta à informação |

| Autores: | Ano: | Modelos/Escalas: |
|-----------------------------|------|---|
| | | recolhida e disseminada. |
| Lings & Greenley | 2005 | Modelo de “orientação para o mercado interno” (OMI) que é composto pelas seguintes dimensões: geração de informação, disseminação da informação e resposta a essa informação. |

Fonte: Elaboração própria baseada na informação estudada

Todos os modelos estão interligados pela tentativa de orientação para o mercado interno, ou seja, para o mercado dos colaboradores e, todos eles pretendem e preocupam-se que o impacto positivo se reflita, posteriormente, no mercado externo. Das variáveis estudadas nos modelos, a comunicação feita internamente é, além de comum, imprescindível para a motivação e satisfação dos colaboradores. Contudo, no que diz respeito a modelos e escalas, há ainda um longo caminho a percorrer.

2.1.4. Razões para a adoção do MI

Nos dias de hoje torna-se fulcral perceber e antever que estratégias adotar a fim de obter vantagem competitiva, no entanto, a finalidade para a obtenção de sucesso é satisfazer o cliente externo, não apenas uma só vez, mas mantendo-o e retendo-o para que repita a compra. É verdade que em empresas de serviços as pessoas têm maior peso, no entanto, qualquer que seja a área de negócio é importante que os gestores ou gestão de topo garantam a satisfação dos seus clientes.

Segundo George (1990), o marketing interno pode renovar a face de uma empresa, deste modo adotar o MI é garantir que os funcionários sintam que a gestão se preocupa com eles e que as suas necessidades são atendidas. Algumas pesquisas têm sugerido que a vantagem competitiva no mercado de serviços pode ser obtida se a atenção dos gestores for a satisfação dos seus empregados. Para isso, a satisfação das vontades e necessidades dos mesmos deverá ser um pré-requisito para assegurar que esses mesmos empregados prestem um bom serviço aos clientes (ver, p.e. Sasser & Arbeit, 1976; Berry, 1984; Berry & Parasuraman, 1991).

O sucesso da aplicação do conceito é transformado em atitudes positivas do empregado em relação ao seu trabalho, incluindo o comprometimento organizacional, envolvimento com o trabalho, motivação e satisfação no trabalho (Tansuhaj et al, 1991). Brum (1998) enfatizou que o objetivo principal do marketing interno é assegurar que todos os funcionários são informados sobre a visão da empresa, ou seja, saber quais serão as suas iniciativas de gestão, as metas, resultados, serviços, produtos e mercados atendidos.

De acordo com Mishra (2010), o MI pode desempenhar uma mais-valia em diversas áreas, tais como:

➤ **Na gestão da mudança**

Para Dunmore (2002), uma forte estratégia de marketing interno pode ser fundamental para alcançar e sustentar uma vantagem competitiva, além de ser um dos principais impulsionadores da mudança e melhor desempenho.

Numa economia cada vez mais competitiva e agressiva, e como temos visto na comunicação social, torna-se cada vez mais comum empresas sofrerem transformações por meio de fusões, alianças, ou downsizing. Estas mudanças fragilizam as relações entre a entidade empregadora e o empregado. O MI tem aqui um papel vital de encurtar o espaço entre as partes, e desenvolver objetivos e valores compartilhados, novas práticas de trabalho e criar uma boa coordenação e cooperação entre os departamentos da empresa.

➤ **Na construção de uma imagem corporativa**

Tal como já foi descrito anteriormente, o MI pode renovar a face de uma empresa (George, 1990). O facto do MI estar presente em toda a organização, integrando a cultura de negócio, a estrutura, a visão da empresa, a sua estratégia, as necessidades dos trabalhadores e a gestão dos recursos humanos, ajuda na comunicação a todos os interessados quando a organização muda, p.e., o nome, a marca ou a imagem.

➤ **No *Empowerment* do empregado**

Verificamos ao longo de toda a literatura que o MI foca a sua atenção nos empregados e na sua motivação e satisfação, tendo isso como objetivo, o constructo desse mesmo objetivo pode ser feito através do *empowerment* (Bansal et al., 2001). Zeithaml & Bitner (1996) convencionaram que muitas organizações aceitem o *empowerment*, a fim de responder às necessidades dos clientes, preparando igualmente os funcionários para responder caso algo corra mal. Capacitação/*empowerment* dos funcionários envolve que os gestores deem mais liberdade de escolha nas decisões e poder ao pessoal da linha de frente o que permitirá mais oportunidades, autoridade e responsabilidade no local de trabalho (Brymer, 1991). No

entanto, nem todas as situações permitem o uso do *empowerment* e por isso os gestores precisam avaliar sobre quem devem capacitar e em que medida (Ford & Fottler, 1995).

➤ **No reforço do comprometimento organizacional**

Para que haja sucesso todos devem estar alinhados com os objetivos, valores e missão da empresa. Se por alguma razão os funcionários não estão comprometidos com o alinhamento organizacional, isto pode ser prejudicial, resultando em maus desempenhos. O papel do MI é o de valorizar a contribuição do empregado para o sucesso do negócio, integrando-o na organização. De acordo com Hogg (1996), o MI pode ser a resposta para alcançar o comprometimento dos empregados, ao contrário dos tradicionais programas de comunicação interna que falharam. Na mesma linha, Caruana e Calleya (1998), confirmou também a existência de uma relação significativa entre o marketing interno e comprometimento organizacional.

➤ **Na satisfação dos empregados**

Como é natural, assim como um cliente externo tem expectativas sobre um serviço ou produto adquirido, qualquer colaborador de uma organização também as tem usando o seu trabalho como fonte de autorrealização e autodesenvolvimento. Sobre esta base, o MI contribui com questões motivacionais e de integração dos colaboradores, tornando-os mais satisfeitos. O MI que visa reduzir os conflitos interdepartamentais e interfuncionais, ajudando no desenvolvimento da cooperação e do compromisso, necessários para fazer o trabalho estratégico do marketing externo.

Em resumo, mais do que ter colaboradores satisfeitos, é ter colaboradores envolvidos na cultura organizacional da empresa, na sua visão, na sua estratégia e nos seus valores. O papel do MI segundo os autores descritos, anteriormente, assume uma indispensável vitalidade no encurtar do espaço entre as partes envolvidas enfatizando a partilha e criando uma boa coordenação e cooperação na organização. Áreas como a **gestão da mudança, construção de uma imagem corporativa, empowerment do colaborador, comprometimento organizacional e satisfação dos colaboradores** podem ser uma mais-valia quando adotadas praticas ajustadas de MI que levem ao sucesso da organização no mercado de atuação.

2.1.5. Marketing Mix Interno

Ao longo da história do marketing mix, muitos autores deram o seu contributo, mas quem afirma ter sido o primeiro a usar o termo foi Borden (1964), a partir da descrição de “executivo de negócios” de Culliton (1948) como sendo um “misturador de ingredientes”¹. Borden (1964) partindo desta ideia propõe um mix de 12 elementos: plano de produto; preço; marca; canais de distribuição; venda porta a porta; publicidade; promoções; embalagens; display; manutenção; manipulação física; e o apuramento de factos e análises. No entanto, o uso formal do modelo de marketing mix, no contexto de marketing, foi apresentado por McCarthy (1964), que reagrupou os 12 elementos em 4Ps: produto, preço, promoção e lugar. Este modelo tornou-se um dos mais populares na teoria de marketing (Cowell, 1984; Van Waterschoot & Van den Bulte, 1992; Kotler, 1999).

Diversos autores argumentam que as ferramentas ou atividades já exploradas no marketing externo, poderiam ser também aplicadas internamente (Flipo, 1986; Piercy & Morgan, 1991; Berry & Parasuraman, 2000). No entanto, mesmo para se implementar estratégias de marketing interno, tal como no marketing externo, são necessárias mudanças no interior da organização, deste modo, Piercy & Morgan (1991) recomendam que o mercado interno se adapte e utilize as mesmas técnicas de análise e comunicação usadas no mercado externo. Flipo (1986) apela ao marketing mix considerando que as estratégias de marketing interno podem ser desenvolvidas em correspondência aos tradicionais 4P's.

De seguida apresento uma adaptação dos 4 P's ao nível interno, retirada da revisão da literatura feita, onde podemos verificar que existe concordância em alguns pontos mas noutros pontos, são bastante antagónicos.

¹ Um executivo é "um misturador de ingredientes, que por vezes segue uma receita, outras vezes adapta a receita para os ingredientes disponíveis, e, por vezes, experimenta ou inventa com ingredientes que mais ninguém tinha tentado" (Culliton, 1948).

Flipo (1986)

| | |
|---------------------------------|--|
| Produto: | Trata-se do emprego oferecido pela empresa. |
| Preço: | São os custos psicológicos. |
| Distribuição (Place): | Localização adequada dos funcionários. |
| Promoção ou Comunicação: | Com os colaboradores. |

Piercy & Morgan (1991)

| | |
|---------------------------------|---|
| Produto: | Trata-se dos valores, das atitudes e dos comportamentos essenciais à prática do plano de marketing. |
| Preço: | São os custos psicológicos e os sacrifícios de projetos concorrentes do plano de marketing. |
| Distribuição (Place): | Localização da entrega das informações. |
| Promoção ou Comunicação: | Abrange todos os <i>media</i> utilizados para informar, persuadir e influenciar atitudes das pessoas certas no mercado interno. Para os autores é o aspeto mais tangível. |

Rafiq & Ahmed (1993)

| | |
|---------------------------------|--|
| Produto: | Nível estratégico: valores e atitudes necessários para que o plano de marketing funcione. Nível tático: medidas de performance e tratamento do cliente; |
| Preço: | São os custos psicológicos inerentes à adoção de novos métodos de trabalho. |
| Distribuição (Place): | Locais e canais utilizados para fazer chegar aos clientes os produtos. |
| Promoção ou Comunicação: | É feita diretamente aos funcionários e são realizadas promoções de forma a influenciar as atitudes dos mesmos; |

Davis (2001)

| | |
|---------------------------------|--|
| Produto: | Políticas, programas e serviços. |
| Preço: | Custos inerentes à implementação do produto. |
| Distribuição (Place): | Localização do produto. |
| Promoção ou Comunicação: | Promoções, incentivos e programas de gestão de RH, venda interna, etc. |

Para cada uma das ações de RH's que se pretenda implementar, a organização deverá: - avaliar as características das ações (produto ou serviço); - calcular o que é o retorno exigível ao colaborador (preço); - definir a melhor forma de divulgação (comunicação); e - definir a forma de implementação (distribuição), (Lindon et al., 2004).

Contudo, os 4Ps do marketing mix têm sido fortemente criticados por pesquisadores da área de marketing de serviços com diferentes perspectivas (Booms & Bitner, 1981; Judd, 1987; Gummesson, 1991; Grönroos, 1996; Gombeski, 1998; O'Malley & Patterson, 1998; Day & Montgomery, 1999; Kotler, 1999; Zeithaml & Bitner, 2000; McDonald, 2002), que consideram o modelo insuficiente e demasiado simplista.

Segundo Lindon et al. (2004), o processo de MI pode ser estudado em 2 níveis distintos: Estratégico (o objetivo é aumentar o foco no cliente externo) e Tático (os RH são encarados como o primeiro mercado da organização). Taticamente falando e tendo por base que o marketing interno teve a sua origem no marketing de serviços, Booms & Bitner (1981) propõem expandir o marketing mix de 4 elementos para um marketing mix de 7 elementos, adicionando 3 novos Ps:



Para os autores estes elementos são importantes e explicam que, no primeiro, o foco é no processo de entrega de um serviço de qualidade; no segundo, tornam explícito a necessidade do foco ser tanto no cliente ou concorrente como no colaborador; por último, consideram que as evidências físicas têm também um papel importante e que não devem ser descuidadas.

Smith & Saker (1992) concordam com Booms & Bitner (1981), argumentando que os elementos do marketing mix são considerados essenciais para qualquer estratégia de marketing e que o modelo tradicional de 4Ps deve ser estendido para incluir os outros 3Ps, reconhecendo a sua importância na afetação da qualidade percebida do serviço.

Mais tarde, Rafiq & Ahmed (1995) realizaram uma pesquisa exploratória entre os académicos de marketing, do Reino Unido e da Europa, a fim de obter ideias relativas aos 7Ps como quadro genérico para o marketing de serviços. Os autores esperavam que o modelo de 4Ps gerasse um elevado grau de insatisfação, o que não esperavam era que o modelo de Booms & Bitner tivesse aceitação enquanto modelo geral de marketing.

Na tabela 3, baseado no estudo anteriormente referido, são contemplados os pontos fortes e pontos fracos dos 4Ps e dos 7Ps, para os autores:

Tabela 3 - Forças e Fraquezas dos 7Ps e 4Ps

| | 7 Ps | 4 Ps |
|----------------------|--|---|
| Pontes Fortes | Perspetiva mais abrangente; Mais refinada; Mais detalhada; Inclui pessoas, participantes e processos; É um modelo; Estandarização; Teoria sinais de marketing. | Simplicidade e facilidade de compreensão; Fácil de memorizar; Boa ferramenta pedagógica, especialmente para o marketing introdutório; Quadro conceptual útil; Capacidade para se adaptar a vários problemas; |
| Pontos Fracos | Mais complicado; Elementos extra podem ser incorporados nos 4 Ps; Controlo dos três novos elementos. | Muito simples, não suficientemente amplo; Falta pessoas, participantes e evidência física do processo; Marketing relacional; Serviço; Falta de conexão / integração entre as variáveis; Natureza estática dos 4Ps; |

Fonte: Adaptado de Rafiq & Ahmed (1995)

Resumindo, considerando a necessidade de um esforço integrado para um fornecimento de um serviço efetivo, a utilização da ampliação do marketing-mix (7P's) será, na perspetiva de Rafiq & Ahmed (1995), a mais apropriada.

2.1.6. O MI e a Comunicação Interna

O MI é um meio para envolver o pessoal a todos os níveis em programas eficazes de marketing, permitindo-lhes compreender qual o seu papel dentro do processo organizacional. Vários autores enfatizam, nas suas publicações, a necessidade de haver programas de MI, como a formação e desenvolvimento de pessoal, comunicações internas eficazes, esquemas de integração, com o intuito de melhorar o conhecimento e a compreensão da orientação global de marketing dentro da organização (Mishra 2010, p. 185), resolvendo com isso alguns problemas existenciais. Aplicando o conceito de marketing internamente, vários targets ou instrumentos de marketing podem ser aplicados, nomeadamente os empregados como target e a política de comunicação como instrumento, sendo estes os mais relevantes. Tansuhaj et al. (1987), afirmam que a comunicação estabelecida entre a gestão de uma organização e os seus colaboradores é um dos elementos do marketing mix interno e a comunicação em massa deve promover informações sobre novas estratégias de marketing envolvendo o uso de newsletters e de outras fontes. Na mesma linha, Piercy (1995) & Bitner et al. (1994) acrescentam e defendem o uso de relatórios, apresentações e reuniões formais, onde feita uma boa comunicação e havendo resposta por parte dos gestores para com os seus colaboradores, a aceitação das diretrizes organizacionais e mudanças de comportamento é mais rápida (Hurley, 1998).

A comunicação interna abarca todas as práticas e processos comunicativos de uma determinada organização com o seu público interno, sendo estabelecida de forma correta e devendo fluir em todas as direções, ou seja, da gestão para os colaboradores e dos colaboradores para a gestão, uma vez que segundo Grönroos (1995), os colaboradores possuem informações valiosas sobre os clientes e os sistemas da organização. Esta comunicação bilateral, não apenas melhora o apoio por parte da gestão, mas também fornece *feedback* aos colaboradores para melhorarem o seu desempenho no trabalho (Grönroos, 1990).

Clampitt & Downs (1993) afirmam que os principais benefícios da comunicação interna incluem a melhoria da produtividade, redução do absentismo, maior qualidade de serviços e produtos, aumento dos níveis de inovação, menor número de greves e custos reduzidos.

A comunicação interna (CI) é um elemento essencial da gestão da mudança (Carnall, 1999; Clarke, 1994; Deetz, Tracy, & Simpson, 2000; Kanter, Stein, & Jick, 1992; Durig & Sriramesh, 2004) e é hoje uma necessidade dentro das organizações. Assumindo uma função

organizacional, a sua ascensão começa na década de 1990, nos EUA, passando para a Europa já no novo milénio. Os fatores que estiverem no cerne dessa ascensão foram a globalização, desregulamentação e as crises económicas que acabaram por trazer permanentes reestruturações como o downsizing, terceirizações, fusões, aquisições, entre outras, causando instabilidade na confiança dos colaboradores sobre a sua gestão de liderança, contribuindo para baixa lealdade.

Kalla (2005) identificou quatro domínios dentro da comunicação interna: **comunicação empresarial** (preocupa-se com a capacidade de comunicação dos colaboradores); **comunicação de gestão** (o foco é na gestão de competências e capacidade de comunicação); **comunicação corporativa** (o foco é na comunicação formal); e **comunicação organizacional** (direcionado mais para questões filosóficas e teóricas).

Grande parte da pesquisa feita sobre o tema surge a partir de diligentes da comunicação organizacional (Goldhaber, 1993; Jablin & Putnam, 2001; Jablin, Putnam, Roberts, & Porter, 1987) e da psicologia organizacional (Drenth, Thierry, & de Wolf, 1988; Lowenberg & Conrad, 1998; Schein, 1988). A CI passou a ser um conceito central numa organização e nas teorias de gestão (Thompkins, 1987).

Resumindo, a CI tem emergindo como uma função crítica para as organizações, atrás de práticas de MI e tem sido reconhecida com mérito como uma especialidade em si. Investigadores de questões de recursos humanos veem a comunicação como uma ferramenta de gestão (Heron, 1942; Fitz-enz, 1990; Lachotzki & Noteboom, 2005), enquanto os marketers veem os funcionários como clientes internos e, portanto, têm desenvolvido marketing interno para interagir com os funcionários (Ahmed & Rafiq, 2002; Dunmore, 2002; Gummesson, 2000).

2.1.7. Críticas e problemas de implementação do MI

De acordo com Fisk et al. (1993), existem duas questões principais do marketing interno. Em primeiro lugar, a ideia de ver o empregado como o cliente interno e, em segundo lugar, a necessidade da organização em satisfazer o cliente interno para que ele esteja melhor preparado para atender o cliente externo.

Verificou-se, ao longo da pesquisa feita sobre o MI que a percepção das práticas de MI é baixa, talvez pela múltipla diversidade de conceitos que dificulta, conseqüentemente, a implementação das práticas de MI. No seguimento disto, são identificados, portanto, dois problemas:

Conceptualização

Rafiq & Ahmed (1993, p. 230) identificam um problema quando na formulação inicial do conceito de MI se introduz uma nova noção, a de "cliente interno". Consideram, que houve "falhas graves" pois não foram enfatizadas as ligações entre clientes internos e fornecedores internos na criação de valor para o mercado externo. Todavia, outras questões são levantadas e surgem da corrente conceptualização do MI, tais como:

- a) O "produto" que é vendido aos empregados pode, na verdade, não ser desejado por eles, ao contrário do marketing externo, ou até, possuir utilidade negativa;
- b) Os funcionários não terão escolha sobre os "produtos" que podem ser selecionados;
- c) Devido à natureza contratual do trabalho, os funcionários podem, em última análise ser coagidos a aceitar os "produtos" que não desejam;
- d) A noção de "empregado como cliente" levanta a questão de saber quando é que as necessidades dos clientes externos têm primazia sobre a dos empregados; e
- e) O custo financeiro de ter funcionários satisfeitos poderia ser considerável.

Estes problemas não só levantam confusão na aplicação do marketing interno, como também criam contradições ao nível conceptual relativamente ao domínio preciso da definição de MI.

Outra questão levantada prende-se com a viragem do foco, externo para interno que, para muitos autores, não é pacífica e alguns problemas associados à orientação para o cliente interno, para Reynoso & Moores (1996, p. 58) resumem-se da seguinte forma:

- a) Consciencialização do ambiente interno criado;
- b) Identificação dos clientes e fornecedores internos;
- c) Identificação das expectativas dos clientes internos;
- d) Comunicação dessas expectativas aos fornecedores internos, no sentido de discutirem as suas próprias capacidades e obstáculos, de modo a satisfazerem as mesmas expectativas;
- e) Os fornecedores internos deverão trabalhar de modo a fazerem as alterações necessárias, para serem capazes de prestarem um nível de serviço conforme o requerido; e
- f) Verificação do nível de satisfação dos clientes internos e das melhorias da performance de serviço prestada pelos fornecedores internos.

Confirma-se, portanto, que as noções de “empregados como cliente” ou “empregos como produtos” caem por terra e surgem novas definições que evitam a maioria dos problemas apontados anteriormente (p.e. Gronroos, 1985, p.41), e podem do mesmo modo concentrarem-se na construção do comprometimento organizacional dos colaboradores.

Estes foram os principais problemas encontrados, relacionados com a concetualização, no entanto, tendo o MI surgido como um solucionador de problemas relacionados com a qualidade de um serviço oferecido aos clientes, outro problema se identifica, sendo ele a falta de compromisso e empowerment dos colaboradores. Czaplewski et al. (2001) mencionou que, embora quase todas as empresas de serviços dizem que o seu objetivo principal é fornecer um excelente serviço de qualidade, a evidência mostra que a qualidade de muitas organizações de serviços está abaixo das expectativas dos clientes.

Percebemos também que o MI é um tema abordado essencialmente nos serviços e, que pela sua natureza de contacto efetivo com os clientes, é evidente que é dada uma maior ênfase ao chamado pessoal da linha da frente, no entanto, para Rust et al. (1996), esta ênfase é exagerada podendo até potenciar conflitos e descontentamento entre os restantes membros da equipa ou da organização.

No decorrer da literatura, entendidos do marketing e críticos enfatizaram ou adaptaram programas de marketing externo ao marketing interno, sendo crescente a dependência de técnicas e conceitos, não atendendo ao facto de estes poderem ser inadequados para os mercados internos (Gilmore & Carson, 1995).

Implementação

O marketing interno é uma área emergente no campo da implementação estratégica, constatando-se um crescimento rápido da literatura sobre esta temática (Ahmed & Rafiq, 1995; Ahmed & Rafiq, 2003). Apesar desse crescimento, verificou-se que mesmo as empresas que implementam algumas práticas de MI, que são reduzidas (Ahmed & Rafiq, 1995), essas práticas são pouco percebidas e compreendidas, o que conseqüentemente leva a que essa implementação nem sempre seja feita de forma correta (Papasolomou-Doukakis, 2003), levando a supor que o conceito ainda não atingiu o reconhecimento devido, por parte dos gestores (Ahmed & Rafiq, 2002).

Nos últimos anos, tem sido cada vez mais reconhecido o problema de concretização de planos relativos à mudança estratégica e, por isso, começou a receber a atenção devida da literatura, mais especificamente, pelos marketeers (Berry, 1981; Bonoma, 1984, 1985; Bonoma & Clark, 1988; Crainer, 1990; Dyson & Foster, 1982; Flipo, 1986; Grönroos, 1985; Gummesson, 1987b, 1991c; Hughes, 1980; Judd, 1987; Kotler et al, 1985; Moller & Anttila, 1987; Nutt, 1987, 1989; Pearson, 1990; Piercy & Morgan, 1991a; Reed & Buckley, 1988; Reid, 1989; Stainsby, 1992; Webb & Morgan, 1992; Wilson et al, 1992). Os autores identificaram uma série de dificuldades recorrentes da implementação efetiva de novos planos que, inevitavelmente, implicam e exigem mudança, que por várias razões podem, por exemplo, não ser exequíveis. Para que os planos de marketing sejam postos em prática, assumindo que ocorrerão mudanças, são necessárias que determinadas condições estejam garantidas, como por exemplo os colaboradores estarem por dentro e participarem sendo lhes comunicado todas as alterações (McKenna, 1992, p. 160; Motyle, 1992; Smythe et al., 1992, p. 16 e p. 43). Ballantyne (1991a), em particular, destacou a necessidade dos profissionais de marketing (marketeers) influenciarem e motivarem os colaboradores a mudar, de forma colaborativa, o processo interno necessário para a efetiva implementação de planos de marketing. Isso pode ser facilitado se eles olharem para a organização como os clientes externos olham (Giles, 1992).

Todavia, a literatura que tem emergido sobre o tema tem vindo a sofrer uma mudança de paradigma: sobre o que é este conceito para como praticá-lo (Varey, 1996, citado por Papasolomou-Doukakis, 2003). Segundo Papasolomou-Doukakis (2003), a revisão da literatura mostra que há uma tendência em usar diferentes tipos de atividades de marketing interno (Gilmore & Carson, 1995) e diferentes abordagens de implementação, talvez devido à inexistência de uma única definição (Varey, 1995); à inexistência de ferramentas de planeamento na implementação do marketing interno (Woodruffe, 1995); e à existência de muito poucos modelos sobre como deve ser implementado o marketing interno.

2.2. MI e a Motivação

Pesquisas anteriores sobre marketing interno, tanto conceptual como empírica concordam em três perspetivas importantes. A primeira destaca que é fundamental que os funcionários estejam *"bem sintonizados com a missão, objetivos, estratégias e sistemas da empresa"* (Gummesson, 1987, p. 24). A segunda, baseia-se na formação de uma identidade corporativa ou mente coletiva (Ahmed & Rafiq, 2002). Por último, que o marketing interno deve ir além de programas de formação de curto prazo de marketing e evoluir para uma filosofia de gestão que exija uma gestão a vários níveis que incentive de forma continua a melhoria da compreensão dos funcionários sobre os seus papéis e organizações (Berry, Hensel, & Burke 1976).

Posto isto, e maioritariamente assente na última perspetiva, o MI surge como uma ferramenta de gestão, cujo objetivo principal é o desenvolvimento de uma organização centrada no cliente, motivando e capacitando os seus colaboradores para o alcance dos objetivos propostos pela organização. Segundo Berry (1991) e Pletcher (2000), o potencial humano passa a ser considerado um dos principais recursos da organização, por esta razão, a necessidade de atender e satisfazer as necessidades dos colaboradores é cada vez mais importante.

Para Ahmed (2002) e Peltier (2003), o MI é um meio para alcançar os objetivos das organizações através da motivação dos colaboradores, uma vez que as suas práticas ajudam na conquista do cliente interno (Susin, 2003). Os colaboradores ficam motivados por terem a oportunidade de participar e contribuir na organização e a partilha de informação servirá

para, eles próprios, poderem-se avaliar (Davis, 2010). Os colaboradores que são tidos como capazes e dispostos a dar um excelente serviço devem ser atraídos, desenvolvidos, motivados e retidos pelo princípio de um tratamento exemplar e pelo sentimento de importância (Kanter, 1983).

Se os colaboradores estiverem motivados, a probabilidade de uma entrega de um serviço de maior qualidade torna-se maior, que conseqüentemente influenciará na retenção de clientes e potenciará uma verdadeira sustentabilidade (Sargeant, 1998).

No capítulo da motivação serão abordados, de uma forma resumida, além da panóplia de conceitos existentes, os tipos e as teorias da motivação. A opção de abordar a motivação, mais do que qualquer outro fator implícito na base do marketing interno, prende-se com o facto de a autora abordar no seu caso de estudo uma prática de marketing interno e a sua influência na motivação dos colaboradores.

2.3. Motivação

Neste capítulo, a autora pretende compreender um pouco mais o conceito de motivação, tendo em conta que na génese do MI a motivação dos colaboradores é uma das preocupações do marketing, de forma a garantir a qualidade na entrega de um serviço. Motivação é ainda um termo muito complexo, pois à semelhança do MI não existe uma noção única e é variável, quando falamos em fatores humanos intangíveis.

2.3.1. Conceito de Motivação

A motivação é um tema extremamente importante e complicado. O conceito de motivação surge durante a segunda guerra mundial dando origem, posteriormente, a uma vasta literatura, nas mais diversas áreas, contudo, dependendo da teoria abrangida persistem fortes desacordos. Vários dicionários, segundo Ruthankoon & Ogunlana (2003), tendem a definir o conceito como “o ato de despertar o interesse de alguém para algo”.

Percebemos que é um facto que as empresas, seja qual for a atividade a operar, necessitam de recursos, entre eles humanos e, para que estes sejam uma mais-valia à organização é imprescindível tê-los motivados, satisfeitos e orientados ao máximo para o mercado externo, para os clientes externos. Cabe às organizações, primeiro, encontrar através de mecanismos próprios, colaboradores que preencham os requisitos às funções a desempenhar e, segundo, encontrar mecanismos que influenciem e ajudem a que estes se sintam bem e dentro da cultura organizacional, sentindo-se como fazendo parte dela.

De acordo com os autores Ryan & Deci (2000) e Thomas (2002), citados por Güngör (2011), ao contrário de funcionários desmotivados ou menos motivados, os funcionários motivados são autónomos e orientados por si próprios. Na sua maioria, as empresas focam-se em demasia nos seus clientes externos e na margem de lucro que deles pode advir mas esquecem-se de um aspeto de extrema importância, é necessário ter recursos e recursos esses que possam criar valor.

Surtem desde então, diversas definições gerando uma ampla complexidade sobre o conceito, pois são vários os autores e as explicações que dissertam sobre o mesmo. A maioria dos pesquisadores concorda que a motivação é um processo interno que influencia e regula

comportamentos externos, que inclui recursos estáveis e maleáveis, e que pode ser influenciado por algum grau de intervenções intencionais (p.e., Deci, 1980; Gilbert, 1978/1996; Reeve, 1996; Schunk, 1991; Vygotsky, 1978; Weiner, 1986).

Para Latham & Pinder (2005), a motivação é um processo psicológico complexo que resulta da interação entre o indivíduo e seu ambiente envolvente. Pereira & Fávero (2001), como forma de se aproximarem do termo “motivação”, voltam à origem da palavra de proveniência latina “*movere*”, que significa que move ou que pode fazer mover. No entanto, é insuficiente. Porém, esta definição mostra-se insuficiente e primitiva, não ajudando na compreensão do tema deste estudo. Robbins (2001) define a motivação como sendo um processo que mobiliza, orienta e apoia o esforço de um indivíduo para um objetivo específico.

Na tabela 4 encontra-se algumas definições deste conceito, não muito fácil de definir, pois trata-se de um constructo invisível:

Tabela 4 - Definições de Motivação

| Autor | Ano | Definição |
|-----------------------------------|--------------|--|
| Deci | 1992, p.9 | “O termo motivação está relacionado com três questões fundamentais relativas à regulação do comportamento: o que energiza a ação; como ela é direcionada; em que medida ela é voluntariamente controlada.” |
| Sims, Fineman & Gabriel | 1993, p. 273 | “As forças que atuam sobre e dentro do indivíduo, que iniciam e dirigem o seu comportamento.” |
| Kanfer | 1995, p. 330 | “Os mecanismos psicológicos reguladores da direção, intensidade e persistência das ações não devidas somente a diferenças individuais de capacidade ou a forças ambientais que forçam a ação.” |
| Pinder | 1998, p. 11 | Motivação é “o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração” |
| Bolander | 1998, p. 226 | É a força ou o processo que inicia ou explica o comportamento. O comportamento pode ser motivado por fatores físicos ou psicossociais, isoladamente ou em combinação. E é iniciado para satisfazer necessidades ou corrigir deficiência. |
| Chiavenato | 1999, p. 592 | Motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais. |
| Chiavenato; Ruthankoon & Ogunlana | 2005 2003 | O conceito motivação provém do latim <i>movere</i> , que significa mover. |

| | | |
|----------------------------|--------------|---|
| Robbins | 2005, p. 132 | “é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. |
| Ferreira, Neves, & Caetano | 2011 | Motivação é o equivalente do desejo de adotar elevados níveis de esforço com vista a alcançar objetivos organizacionais, na condição de tais esforços conduzirem à satisfação de alguma necessidade individual. |

Fonte: Elaboração própria, baseada em artigos e no livro Cunha et al. (2006).

Em suma, falar de motivação envolve um grau de complexidade muito grande, uma vez que envolve fatores tais como: remunerações, prêmios de produtividade, incentivos, entre outros, ou seja, fatores extrínsecos que podem ser incentivos a uma ação concertada para gerar o aumento da produtividade numa organização. Contudo os aspetos de maior complexidade passam pela compreensão e aplicação da motivação intrínseca, sendo que esta depende e parte do juízo interno de cada colaborador em contexto organizacional.

2.3.2. Tipos de Motivação

Conforme referi anteriormente, existem 2 tipos ou fatores de motivação, cada um com diversas causas motivacionais, são elas:

1) Motivação Intrínseca;

Esta serviu de apoio a uma corrente teórica que muito influenciou os estudos feitos sobre a motivação no trabalho e está diretamente relacionada com recompensas psicológicas, ou seja, o reconhecimento, o respeito, o status. A motivação intrínseca é positiva, internalizada, é própria, promove aprendizagens de alta qualidade, melhor desempenho da tarefa, uma visão mais otimista, maior criatividade e iniciativa, maior competência, redução do stress e da tensão, o desafio a abordagens adaptativas mais produtivas, e o aumenta a proximidade com os outros no contexto (Ames & Archer, 1988; Brookfield, 1986; Deci et al, 1996; Hiemstra & Sisco, 1990; Reeve, 1996).

2) Motivação Extrínseca.

Por outro lado, a motivação extrínseca está presente quando as causas são baseadas em recompensas tangíveis, como p.e. o salário ou a promoção (Cunha et al., 2006). Ao contrário da motivação intrínseca, a motivação extrínseca é exteriorizada, a causa é externa a si próprio, e caracterizada como sendo de baixa qualidade que não facilita consistentemente resultados valiosos (Knowles, 1990; Pintrich & Schunk, 1996).

Segundo a literatura, a motivação intrínseca é mais eficaz e mais estável do que a motivação extrínseca (Brophy, 1998; Brougher, 1997; Deci & Ryan, 1991; Reeve, 1996).

2.3.3. Teorias da motivação

Podemos dizer que desde a década de 50 têm surgido várias teorias da motivação na área da gestão e do comportamento organizacional. Uma divisão frequentemente encontrada na literatura sobre teorias da motivação e sustentada por, Rego (2000), Lasley & Lee-Ross (2003) e Nelson (2006), é a classificação feita em dois grupos: **teorias do conteúdo** - que focam a satisfação das necessidades dos indivíduos e, **teorias de processo** - que focam o processo cognitivo envolvido a partir da criação de prioridades em função das necessidades motivacionais de cada indivíduo.

Segundo Steers, Mowday & Shapiro (2004), a primeira teoria preocupa-se e procura entender “o que” motiva o comportamento humano no trabalho, ou seja, procura a identificação das necessidades versus impulso que as pessoas têm e como são estabelecidas as prioridades, isto para ajudar a identificar na prática que tipos de incentivos ou objetivos levam as pessoas a esforçarem-se para conseguirem alcançar e a obterem satisfação e um bom desempenho. A segunda teoria, sustentada por Chiavenato (2004) e Nelson (2006), foca-se no “porquê” e no “como” o comportamento é motivado, ou seja, descrevem e analisam o processo pelo qual o comportamento é ativado, orientado, sustentado ou paralisado. Estas procuram elucidar a dinâmica da motivação, usando a motivação intrínseca das atitudes humanas.

- ✓ As principais teorias que assentam na **teoria do conteúdo** são: a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria ERG (Existence Relatedness and Growth) de Alderfer, Teoria das Necessidades/Motivos de McClelland, Teoria dos Dois Fatores ou Bifatorial de Herzberg e Teoria do Work Design ou das características da função de Hackman e Oldham.
- ✓ As principais teorias que assentam na **teoria de processo** são: Teoria das Expectativas de Vroom, Teoria da Equidade de Adams, Teoria da Motivação Intrínseca e do Envolvimento (Self-Determination Theory) de Ryan e Deci e Teoria dos Objetivos de Locke e Latham.

A tabela 5 ilustra de forma mais sintética as diversas teorias que assentam nos dois grupos mencionados anteriormente, e resume as premissas de cada uma delas referenciado igualmente os autores que as apoiaram.

Tabela 5 - Teorias da Motivação

| Autores | Teorias da Motivação | Tipo de Teoria | Premissas |
|----------------------------------|---|----------------|---|
| Abraham Maslow (1954) | Teoria da Hierarquia das Necessidades | Conteúdo | Considera “necessidade”, a manifestação natural de sensibilidade interna, que leva a que o indivíduo se “mova” para realizar uma determinada ação. Para o autor, essas necessidades estavam organizadas em cinco categorias hierárquicas: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. |
| Clayton Alderfer (1972) | Teoria ERG (Existence, Relatedness, Growth) | Conteúdo | Variação sobre a hierarquia das necessidades, pelo agrupamento de categorias, ou seja, as pessoas são motivadas por 3 níveis de necessidade: Existência, Relacionamento e Crescimento. |
| David McClelland (1961) | Teoria das Necessidades/Motivos | Conteúdo | Considera que as necessidades básicas que dão origem à motivação para o desempenho estão implícitas em 3 tipos de necessidades ou motivos: Sucesso, Afiliação e Poder. |
| Frederick Herzberg (1966) | Teoria bifatorial | Conteúdo | Divide as necessidades das pessoas em 2 grandes grupos independentes e com efeitos distintos: fatores motivadores e fatores higiênicos. Os fatores motivadores geram a motivação, mas por si só não eliminam a insatisfação. Foram considerados fatores motivadores o sentimento de realização, reconhecimento, trabalho variado e desafiante e o |

| Autores | Teorias da Motivação | Tipo de Teoria | Premissas |
|------------------------------------|--|----------------|---|
| | | | desenvolvimento pessoal. Os fatores higiênicos eliminam a insatisfação somente quando estão presentes, apesar de não a potenciarem. Nestes foram considerados a relação com o chefe, com os colegas, a supervisão técnica e as condições de trabalho. |
| Hackman & Oldham (1980) | Teoria do Work Design ou das características da função | Conteúdo | Este modelo sugere que o conteúdo do trabalho condiciona a motivação do indivíduo na medida em que produz o que os autores designam por estados psicológicos críticos. Para os autores existem cinco características relativas ao conteúdo do trabalho que contribuíam para fazer da função uma fonte de motivação. Sendo elas: variedade (exige conhecimentos diversificados), identidade (execução de um trabalho do início ao fim), significado (impacto do trabalho na vida dos outros), autonomia (nível de independência no planeamento e execução do trabalho) e feedback (quantidade e qualidade da informação relativa ao progresso na execução do trabalho). |
| Victor Vroom (1964) | Teoria das Expectativas (Expectancy Theory) | Processo | Explica que a motivação de um individuo depende do produto entre: Expectativa x Instrumentalidade x Valência . Expectativa consiste na perceção de que o esforço aplicado numa tarefa conduz ao esforço desejado. Instrumentalidade significa que o desempenho irá conduzir a uma recompensa. Valência é o valor que a pessoa atribui à recompensa recebida. |
| Stacy Adams (1963) | Teoria da Equidade | Processo | O cerne da teoria é a noção de que deve existir relação entre os investimentos e os ganhos de cada um. Daqui advêm dois tipos de equidade, a equidade interna, que se refere à comparação do seu trabalho com o de um colega da mesma organização e a equidade externa que se refere à comparação com indivíduos fora da organização. Como as relações de equidade ou iniquidade resultam de perceções, equidade é um fenómeno percetivo e não objetivo. |
| Ryan & Deci (1975) | Teoria da Motivação Intrínseca e do Envolvimento (Self-Determination Theory) | Processo | De acordo com esta teoria, as organizações devem estimular a motivação intrínseca. Se por algum motivo, as variáveis externas são percebidas como controladoras do comportamento individual, a motivação intrínseca tende a diminuir. |
| Edwin Locke & Gary | Teoria dos Objetivos | Processo | Baseia-se no efeito motivador da existência de objetivos, desafiantes e alcançáveis, desenvolvendo esta teoria de forma a identificar quais os objetivos que produzem níveis de desempenho mais elevados |

| Autores | Teorias da Motivação | Tipo de Teoria | Premissas |
|----------------------|----------------------|----------------|--|
| Latham (1990) | | | e quais os que estimulam a atenção, o esforço e a persistência dos indivíduos. Deve existir feedback ao colaborador, para que este saiba posicionar-se quanto ao seu desempenho. Para que os objetivos sejam eficazes estes devem ser SMART (<i>specific, measurable, agreed, realistic, timed</i>). |

Fonte: Elaboração própria, baseada em artigos e no livro Cunha et al. (2006).

Uma outra divisão estabelecida pela literatura é a subdivisão em **teorias gerais** sobre a motivação humana e em **teorias organizacionais** (Cunha et al., 2006). As primeiras, não se centram exclusivamente no trabalho, uma vez que dizem respeito a aspirações genéricas extrínsecas ao comportamento organizacional. As segundas incidem diretamente sobre os conteúdos de trabalho.

No quadro que se segue mostro como todas as teorias referidas se interligam como podemos visualizar na tabela 6:

Tabela 6 - Taxonomia das teorias da motivação

| | Teorias do Conteúdo | Teorias do Processo |
|--------------------------------|--|--|
| Teorias Gerais | <ul style="list-style-type: none"> - Teoria da Hierarquia das Necessidades; - Teoria das Necessidades/Motivos; - Teoria ERG (Existence, Relatedness, Growth); | <ul style="list-style-type: none"> - Teoria da Equidade |
| Teorias Organizacionais | <ul style="list-style-type: none"> - Teoria bifatorial; - Teoria do Work Design ou das características da função; | <ul style="list-style-type: none"> - Teoria das Expectativas (Expectancy Theory); - Teoria da Motivação Intrínseca e do Envolvimento (Self-Determination Theory); - Teoria dos Objetivos; |

Fonte: Adaptado do livro Cunha et al. (2006).

3. Modelo conceptual e Metodologia de Investigação

3.1. *Modelo Conceptual*

Tendo por base o levantamento e revisão da literatura no decorrer do desenvolvimento desta dissertação e, atendendo ao contexto do estudo de caso que se pretendia estudar, a autora desenvolveu um modelo conceptual que a ajudará a compreender se algumas práticas de MI, aplicadas em contexto real, podem vir a ser um mecanismo de motivação e retenção dos colaboradores.

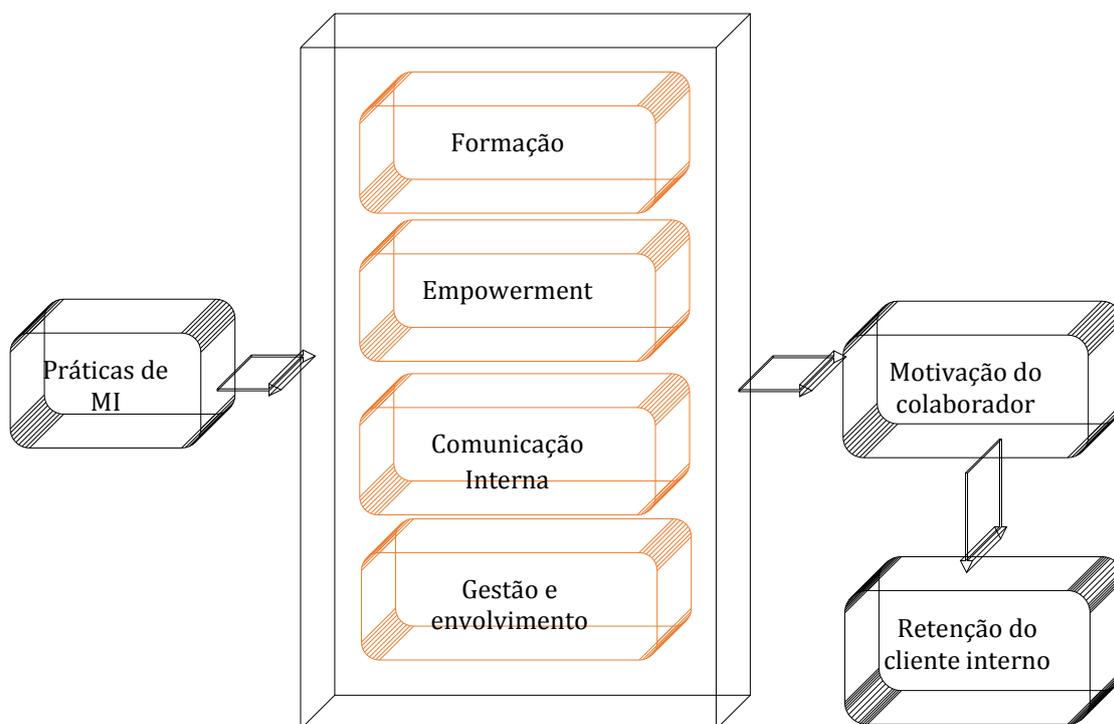


Figura 1 – Proposta de Modelo Conceptual

Fonte: Elaboração própria, com base na revisão teórica de diferentes autores.

Complementando a figura 1, é apresentada na tabela 7 uma síntese das variáveis em análise no modelo conceptual, com uma breve descrição dos conceitos e com os autores de referência estudados:

Tabela 7 - Descrição do Modelo Conceptual

| Variáveis | Definições | Referências |
|------------------------------|---|--|
| Formação | A oferta de oportunidades de formação e desenvolvimento dos colaboradores permite-lhes bons níveis de desempenho no trabalho e ajuda no desenvolvimento de uma identidade corporativa. | Tansuhaj <i>et al.</i> (1988); Conduit & Mavondo (2001); Bansal <i>et al.</i> (2001); Ahmed & Rafiq (2002); Grönroos (1990); Rafiq & Ahmed (1993); Lings (2004). |
| Empowerment | Ajuda a influenciar as atitudes e comportamentos dos colaboradores. Proporciona motivação aos colaboradores e fornece-lhes também maior sentido de responsabilidade com as suas atividades; | Grönroos (1981); Berry & Parasuraman (1995), Rafiq & Ahmed (2000); Bansal <i>et al.</i> (2001); Zeithaml & Bitner (1996). |
| Comunicação Interna | Comunicação entre a organização e o seu público interno, estabelecida de forma correta e em todas as direções. Elemento essencial na gestão da mudança. | Conduit & Mavondo (2001); Grönroos (1995); Grönroos (1990); Clampitt & Downs (1993); Carnall (1999); Clarke (1994); Deetz, Tracy, & Simpson (2000); Kanter, Stein, & Jick (1992); Durig & Sriramesh (2004) |
| Gestão e Envolvimento | Contribuição por parte da gestão e chefias, integrando e envolvendo os seus colaboradores, motivando-os. | Conduit & Mavondo (2001); Tansuhaj <i>et al.</i> (1991) |

Fonte: Elaboração própria com base no levantamento teórico

O modelo conceptual concebido tem por objetivo suportar e orientar o estudo sobre as práticas de MI na empresa Oliveira & Irmão e, a sua influência na motivação dos colaboradores da OLI.

Será este o modelo conceptual que irá orientar as escolhas metodológicas no capítulo seguinte.

3.2. Metodologia de Investigação

Este capítulo irá apresentar a metodologia de investigação adotada pela autora da dissertação, que terá como base uma metodologia qualitativa, escolhido o “**estudo de caso**”, com o objetivo de fazer uma descrição “rica”, de um fenómeno social, que acontece no mundo real, ao invés de num laboratório, com eventos controlados (Gibbs, 2007). Define-se metodologia como um conjunto de procedimentos a serem usados na construção do conhecimento (Cervo et al, 2007) com a finalidade de responder às questões propostas pela investigação (Diehl, 2004).

No subcapítulo seguinte, para entendermos melhor a metodologia escolhida, a autora apresenta algumas definições de estudo de caso atendendo às suas principais características e objetivos de estudo.

3.2.1. Método de Pesquisa - Estudo de Caso

“Um estudo de caso examina um fenómeno no seu ambiente natural, empregando múltiplos métodos de recolha de dados para albergar informação de uma ou de várias entidades (pessoas, grupos, ou organizações). Os limites do fenómeno não são claramente evidentes no início da investigação e não é utilizado nenhum controlo experimental ou manipulação” (Benbasat, et al., 1987, p. 370).

O estudo de caso, como metodologia, consiste numa estratégia de investigação utilizada frequentemente nas Ciências Sociais e é adequada quando existe o objetivo de compreender uma realidade, descrita pelos principais intervenientes, num ambiente organizacional, procurando assim responder às questões: **Porquê? Onde? Quando? Como? O quê? E quem?** (Remenyi, 2012). Por outras palavras, o estudo de caso é usado como metodologia quando o investigador não controla ou tem um controlo reduzido sobre os acontecimentos reais e, quando o campo de investigação se concentra num fenómeno natural dentro de um contexto da vida real e se pretende obter respostas (Yin, 1994).

É para muitos autores de natureza qualitativa, que procura a compreensão e interpretação de factos e fenómenos (Yin, 2003) e, adicionalmente, pode ter presente diferentes tipologias. Os autores Yin (2003) e Stake (1995) usam diferentes termos para descrever os tipos de estudos de caso. O primeiro categoriza o estudo de caso como: explicativo, exploratório ou descritivo. Diferencia ainda os estudos de caso como holísticos, únicos ou múltiplos. Stake (1995) tipifica os estudos de caso como algo intrínseco, instrumental, ou coletivo.

O estudo de caso, da dissertação em questão, será um estudo de caso único (Oliveira & Irmão), holístico e exploratório. O projeto é considerado único por se tratar de um estudo feito em apenas uma empresa, holístico devido ao seu carácter de compreensão integral dos fenómenos e não por componentes e, por último, exploratório por pretender compreender novas realidades para além do ambiente externo, já muito estudado e explorado.

Existem algumas técnicas de recolha de dados e evidências como: observação, observação participante, entrevista, focus group, análise de conteúdo, pesquisa-ação, pesquisa documental, pesquisa etnográfica, narrativas e etnografia (Silverman, 2004; Martins, 2006).

Reconhecendo a importância da aplicação da metodologia na investigação sobre o efeito das práticas de MI na motivação e retenção dos colaboradores em contexto industrial, devemos ter consciência das suas principais características, que de forma sintetizada, Benbasat, et al (1987) consideram que um estudo de caso deve possuir as seguintes características:

- i. O fenómeno é examinado no seu ambiente natural.
- ii. Os dados são recolhidos através de diversos meios.
- iii. Uma ou poucas entidades são examinadas (pessoa, grupo ou organização).
- iv. A complexidade da unidade é estudada intensivamente.
- v. Os estudos de caso são mais aconselhados para a exploração, a classificação e nos diversos passos de desenvolvimento de hipóteses associados ao processo de construção do conhecimento; o pesquisador deve ter uma atitude recetiva para a exploração.
- vi. Não há envolvimento de nenhum controle experimental ou manipulação.
- vii. O investigador poderá não especificar previamente o conjunto de variáveis independentes e dependentes.
- viii. Os resultados obtidos dependem muito do poder de integração do investigador.
- ix. Podem ocorrer mudanças na escolha do local e nos métodos de recolha de dados quando o investigador desenvolve novas hipóteses.

- x. O estudo de caso é útil no estudo das questões “porquê” e “como” porque lidam com ligações operacionais para ser seguidas ao longo do tempo em vez de por frequência ou incidência.
- xi. O foco está nos acontecimentos atuais.

3.2.2. Protocolo de investigação

O protocolo de investigação - estudo de caso - é o principal documento que orienta a investigação qualitativa, pois contém todos os procedimentos, regras e instrumentos associados à realização do estudo de caso. Em última instância serve de guião para o investigador, permitindo-o antecipar potenciais dificuldades e ajuda-o a encontrar soluções.

Os tópicos que se seguem descrevem o estudo de caso, o que pretende e como será aplicado.

3.2.2.1 Visão geral da pesquisa

Esta pesquisa irá usar, como estratégia de investigação, o estudo de caso para perceber como as práticas de marketing interno, usadas ao nível organizacional num setor industrial, em particular, na empresa Oliveira & Irmão S.A. podem influenciar a motivação dos seus colaboradores e retê-los.

3.2.2.2 Objetivos da pesquisa

O objetivo desta pesquisa é a obtenção de respostas a um conjunto de questões que poderão fundamentar o objetivo principal, tais como:

- ✓ Que práticas de marketing interno a OLI usa e como as implementa;
- ✓ Verificar se a noção de cliente interno é conhecida e aplicada;
- ✓ Como são definidas as necessidades de formação;
- ✓ Como é feita a comunicação interna na OLI;
- ✓ Compreender se existe o envolvimento do pessoal na visão e cultura organizacional;
- ✓ Perceber se essas práticas afetam a motivação dos colaboradores no trabalho;

3.2.2.3 Informação contextual

Com o intuito de enquadrar o estudo de caso, é indispensável apresentar o contexto em que este surge, desta forma, considera-se que a atual complexidade e imprevisibilidade do meio envolvente coloca novos desafios à OLI e, por isso, mais do que olhar para a conjuntura externa as organizações deverão olhar para seu interior tornando-o apetecível aos olhos dos seus colaboradores.

O MI aparece como um meio para enfrentar desafios e explorar novas oportunidades, não esquecendo também que sendo uma ferramenta estratégica, em harmonia com a gestão de outras variáveis, proporciona a integração dos colaboradores nos valores, visão, missão e objetivos organizacionais.

Esta dissertação pretende clarificar que não só nos setores de serviço a aplicação de estratégias de marketing interno é necessária, pelo facto do cliente externo estar mais em contato direto com o colaborador, mas no setor industrial essa aplicação também é necessária e possível. A OLI é exemplo disso, preocupada em manter o colaborador alinhado com as estratégias da empresa e percebendo a importância que o mesmo tem na satisfação do cliente final, estimula a motivação dos colaboradores de diversas formas como poderemos ver mais à frente.

3.2.2.4 Ferramentas de Investigação

Para a realização de um estudo de caso, as fontes de estudo são importantes mas também podem ser distintas, variando de acordo com a natureza do caso investigado (Bell, 1989). Essas fontes podem ser: documentais, através de entrevistas, pelo método de observação, entre outros. De acordo com YIN (2003, p. 83), as evidências do estudo de caso podem resultar de seis fontes privilegiadas: *“documentos, registos de arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefactos físicos”*.

Para o estudo de caso em particular, as entrevistas tiveram algum relevo, na medida em que é deste modo que o investigador irá perceber como é que os intervenientes compreendem as suas vivências, uma vez que recolhe dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre o modo como os sujeitos interpretam aspetos do mundo (Bogdan & Biklen, 1999). As entrevistas têm sido

classificadas de diversas formas, como por exemplo, Fontana & Frey (1994) consideram a existência de três grandes tipos: estruturada, semiestruturada, e não estruturada. Por outro lado, Patton (1987) divide-as entre quantitativas e qualitativas, sendo que a última suporta ainda três classificações: conversacional informal, guiada e aberta standard. Assim sendo, as entrevistas envolvem a definição prévia de questões a colocar (guião de entrevista), por esta razão e, uma vez que o objetivo deste estudo de caso é avaliar a influência das práticas MI na motivação e retenção dos colaboradores de uma organização, as entrevistas não poderiam ser demasiado abertas, sob pena de não serem abordados todos os aspetos relevantes, nem demasiado rígidas, sob pena de se condicionar a multiplicidade das informações e eventuais detalhes importantes para uma melhor adequação das conclusões a retirar com o presente estudo de caso. Conclui-se, portanto, que a entrevista qualitativa e semiestruturada seria a melhor ferramenta para obter informações sobre o tema a ser abordado.

Para além das entrevistas, o método de observação participante também assume um papel imprescindível, na medida em que a autora da dissertação é simultaneamente colaboradora da empresa em análise e, portanto, permitiu completar as perceções levantadas com as entrevistas. Sendo a observação participante no fundo um trabalho de campo, o estudo de caso irá relatar uma atividade de formação interna, desenvolvida pela empresa, durante o ano 2014, onde a autora fez parte do núcleo interno de formadores que acabou por dar formação aos restantes colaboradores.

Em suma, para a realização deste trabalho a autora optou pela pesquisa exploratória, mais propriamente, a observação participante e as entrevistas semiestruturadas, e pela análise e consulta de documentação interna da organização. Estas atividades foram realizadas para se poder compreender os fundamentos básicos da implementação do marketing interno na OLI, bem como observar de que forma essa implementação está fomentada e, para isso, o apoio dos participantes fundamentado na sua opinião, enquanto atores do processo, foi indispensável.

3.3. *Procedimentos de campo*

3.3.1. *Visão Geral das fontes de informação e aspetos processuais a atender*

Para auxiliar este estudo de caso, a autora pretende usar algumas fontes relevantes ao desenvolvimento da pesquisa, que tais como: as entrevistas semiestruturadas, que irão ser direcionadas tanto aos formadores internos como aos formandos; a observação (do meio envolvente, dos colaboradores, enquanto formadores e formandos, do site, etc.); vídeos, fotografias e documentação de apoio das formações; e toda e qualquer evidência que possa ser considerada uma mais-valia no processo de validação dos objetivos propostos.

Será também necessário ter em consideração os aspetos processuais tais como a salvaguarda de questões de confidencialidade. A autora deve, igualmente, pedir permissão para usar a informação cedida e para o uso de ferramentas de apoio tais como um gravador digital de som e ou máquina fotográfica digital, no caso de serem necessárias.

3.4. *Orientações preliminares para a recolha de dados*

3.4.1. *Aspetos a considerar no processo*

Ao longo do processo de recolha de dados, a autora não deverá perder o seu foco no objeto de estudo e no seu objetivo, por essa razão, deve ser objetiva e obter o maior número de dados pertinentes que ajudem a responder às questões do estudo.

A etapa de preparação das entrevistas é vital para que os bons resultados sejam alcançados, deste modo, deverá contemplar a análise a todo o tipo de material disponível sobre o sector de atividade, a fim de ajudar a desenhar o guião de entrevista. Para a recolha da informação nas entrevistas, o investigador irá registar a informação no diário de investigação e complementarmente utilizará um gravador de som digital, se o entrevistado o permitir. Após a recolha e tratamento da informação obtida na entrevista, o investigador deverá enviar a transcrição da entrevista para o entrevistado para obter uma validação dos conteúdos obtidos.

3.4.2. Tabela de síntese informativa

Tentando garantir que a recolha de dados é feita sobre todas as variáveis propostas no modelo conceptual da autora, Yin (2003) e Saur-Amaral (2009) sugerem a construção de uma tabela de dados que, posteriormente, irá servir para a construção do guião de entrevista e para a preparação da recolha das várias fontes de informação em cada um dos casos analisados.

Tabela 8 - Análise contextual com base nas entrevistas - Colaboradores da OLI

| Contexto | Questões | Código | Possíveis fontes de informação |
|---------------|---|--------|--|
| Colaboradores | Que idade tem? | Q1 | Entrevistas semiestruturadas a 4 formandos/colaboradores e 2 formadores/colaboradores Observação Análise de documentação interna |
| | É colaborador na empresa OLI há quanto tempo? | Q2 | |
| | Qual a sua função? | Q3 | |
| | Via-se a fazer outra função? | Q4 | |
| | Qual a sua Habilitação literária? | Q5 | |

Fonte: Síntese própria

Tabela 9 - Análise conceptual - Variáveis do modelo conceptual

| Dimensões | Variáveis | Questões | Código | Fontes de Informação |
|----------------|-------------|---|--------|---|
| Práticas de MI | Formação | Considera as formações dadas pela OLI úteis e relevantes? | Q6 | Entrevistas a 4 formandos/colaboradores e 2 formadores/colaboradores Observação Análise de documentação interna |
| | | Acha que essas formações estão ajustadas à necessidade de cada colaborador? | Q7 | |
| | | Considera que as formações integram o colaborador na empresa? | Q8 | |
| | | Qual a sua opinião acerca do facto da formação PIC-OLI ter sido dada por colegas/colaboradores, ao invés de ser dada por formadores externos? | Q9 | |
| | | Considera que foi uma boa iniciativa da empresa? | Q10 | |
| | Empowerment | O que acha da estratégia | Q11 | |

| Dimensões | Variáveis | Questões | Código | Fontes de Informação |
|-----------------------------|-------------------------|---|--------|----------------------|
| | | da empresa de colocar alguns dos seus colaboradores a dar formação interna? | | |
| | | Acha que pode aumentar a motivação do colaborador envolvendo-o no espirito organizacional? | Q12 | |
| | Comunicação Interna | Que tipos de comunicação interna identifica que a OLI faz? | Q13 | |
| | | Acha que é importante para si ter conhecimento dos sucessos e insucessos da OLI? | Q14 | |
| | | É importante o colaborador conhecer as estratégias, missão e objetivos da empresa? | Q15 | |
| | Gestão e Envolvimento | Considera que a OLI (gestão) tem em consideração o seu envolvimento e opiniões sobre a empresa/produto? | Q16 | |
| | | Sentir-se envolvido fá-lo sentir mais motivado ou é para si indiferente? | Q17 | |
| | | Participa nas atividades realizadas pela empresa? | Q18 | |
| Motivação do colaborador | Motivação | A existência de práticas de Marketing Interno na OLI aumenta a sua motivação? | Q19 | |
| | | Que práticas de Marketing Interno reconhece que a empresa faz? | Q20 | |
| | | Acha que a empresa deve desenvolver mais ações de formação e integração dos colaboradores? | Q21 | |
| | | Considera que o seu contributo é fundamental à empresa? | Q22 | |
| Retenção do cliente Interno | Retenção do colaborador | Sente-se motivado por trabalhar na OLI? | Q23 | |
| | | Considera que o uso das práticas de marketing, internamente, influenciam a sua motivação e retenção? | Q24 | |
| | | A sua motivação para | Q25 | |

| Dimensões | Variáveis | Questões | Código | Fontes de Informação |
|-----------|-----------|--|--------|----------------------|
| | | trabalhar na OLI é intrínseca e pessoal ou acredita que parte também se deve às atividades desenvolvidas pela OLI? | | |

Fonte: Síntese própria

3.4.3. Lembretes processuais

- Garantir todo o tipo de questões de confidencialidade;
- Solicitar permissão para o uso de máquina fotográfica digital;
- Solicitar permissão para documentar todas as etapas de pesquisa;
- Revelar independência na realização das entrevistas, com vista a reduzir o viés das respostas recebidas;
- Tratar as informações recolhidas e ordená-las de acordo com as referências temporais.

4. Apresentação da Empresa

4.1. A OLI – empresa estudada



4.1.1. História e Localização da empresa

Fundada em 1954, a Oliveira & Irmão, S.A., com sede na Zona Industrial de Aveiro, inicia a sua atividade com a comercialização de artigos de fundição e de equipamentos para o sector agrícola, tais como artigos de rega. Mais tarde, alarga a sua oferta nomeadamente em artigos sanitários para o setor da construção civil e no sentido de dar resposta às crescentes solicitações do mercado, a empresa criou a sua primeira unidade industrial em 1981, especializando-se no fabrico de autoclismos em plástico e componentes para autoclismos cerâmicos. Paralelamente a esta atividade, comercializa e distribui uma gama variada de artigos de outras marcas para o lar, desde lava-louças, torneiras, mobiliário de casa de banho, banheiras, entre outros.

Em 1987, passa a sociedade anónima e procede à fusão das unidades comerciais e industriais. Industrialmente, especializa-se no fabrico de componentes de autoclismo, tornando-se referência a nível internacional.

Em 1993, a OLI funde-se ao Grupo Italiano Fondital, que detém agora uma participação de 50%, contudo e apesar das decisões da empresa serem tomadas em comum acordo, a gestão do “dia-a-dia” é inteiramente portuguesa. A entrada para o Grupo Fondital permitiu uma alavancagem organizacional, uma vez houve partilha de conhecimento ao nível de novas tecnologias e *know-how*.

Podemos dizer que a OLI subdivide a sua atividade empresarial em 2 tipos, principal e secundária. A atividade principal centra-se no desenvolvimento, conceção, industrialização, produção e comercialização de autoclismos e mecanismos para a indústria cerâmica; a secundária desenvolve a importação, comercialização e distribuição de equipamentos para as casas de banho e instalações de aquecimento.

Atualmente, a OLI é uma empresa de dimensão europeia, colocando-se entre as maiores do seu sector, ocupando uma posição de elevado destaque no mercado europeu. Tecnologicamente, lidera o sector a nível nacional.

4.1.2. Produtos

A OLI oferece uma gama diversificada de produtos, preocupando-se sempre com as necessidades dos clientes, apostando na inovação e na oferta personalizada. Assim sendo, é feita uma monitorização constante de forma a compreender as necessidades atuais e potenciais dos clientes.

A OLI é uma empresa direcionada para o processamento de componentes plásticos sanitários, usando essencialmente como principais matérias-primas: o polistireno (PS), o polipropileno (PP), a acrilonitrila butadieno estireno (ABS) e o poliacetal (POM) e, com estas produz fundamentalmente autoclismos e os seus componentes.

Em suma, os principais produtos produzidos pela OLI são (Figura 2): Autoclismos plásticos (exteriores e interiores); Mecanismos para cerâmicos (torneiras, válvulas de descarga); Placas de comando; Vários componentes plásticos; e Cabeças termostáticas (instalação de aquecimento central).



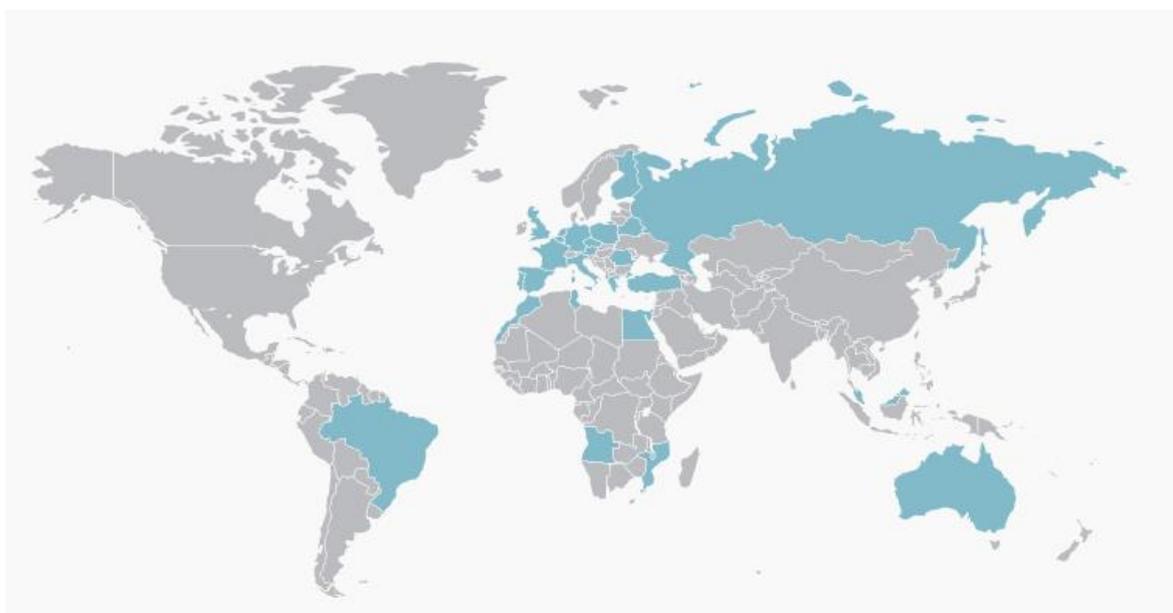
Figura 2 - Produtos Fabricados OLI

Fonte: Informação cedida gentilmente pela OLI

De modo a garantir a qualidade dos seus produtos a OLI tem, na sua fábrica em Portugal, laboratórios de testes de vida, que englobam 26 postos de ensaio independentes e 28 postos de ensaio para produtos específicos.

Paralelamente, como atividade secundária, a empresa comercializa produtos de climatização, mobiliário e acessórios sanitários, lava-loiças, torneiras e diversos materiais de construção.

4.1.3. Mercados e dados económicos



Há muito que a empresa desenvolve parte significativa da sua atividade em mercados internacionais, escrevendo a sua história, atualmente, por 4 continentes (figura 3).

Figura 3 - Principais mercados da OLI

Fonte: www.oli.pt

Sendo uma empresa de referência a nível europeu, ocupa uma posição de destaque no mercado, destacando-se como principais a Europa Ocidental (71%), os Países Escandinavos (12%) e a Europa Oriental (11%). Relacionando estes pesos com a faturação da empresa, Itália, França, Alemanha, Suécia e Rússia são, por esta ordem, os mercados mais relevantes, mas apesar disso os mercados da Rússia, Polónia, Ucrânia e Norte de África tem vindo a crescer. A empresa tem igualmente, muito pela forte concorrência encontrada nos mercados

do Médio Oriente, de empresas predominantemente Europeias, apostado os seus esforços na conquista da América do Sul, mais concretamente Brasil, México e Uruguai.

Atualmente a OLI é o principal fornecedor europeu de componentes para autoclismos em cerâmica, segundo fabricante europeu de autoclismos exteriores e único fabricante português de autoclismos interiores. Devido à crise socioeconómica que se instalou em Portugal, o volume de negócios da empresa a nível nacional tem apresentado uma tendência decrescente, tendo em conta que uma das atividades económicas mais afetadas foi a construção civil e indústria à qual está inserida a OLI.

Contudo, o maior peso da faturação (80%) está além-fronteiras nacionais, e tendo em conta que a Europa apresenta também abrandamento económico, a empresa procura impor-se em mercados alternativos, fora da Europa.

No ano de 2014, a empresa Oliveira & Irmão, SA fechou o exercício com um volume de vendas acima dos 40 milhões de euros, variação entre os 40 M€ e os 46M€ fechando 2014 perto da média dos últimos 10 anos, conforme se pode ver na figura 4.

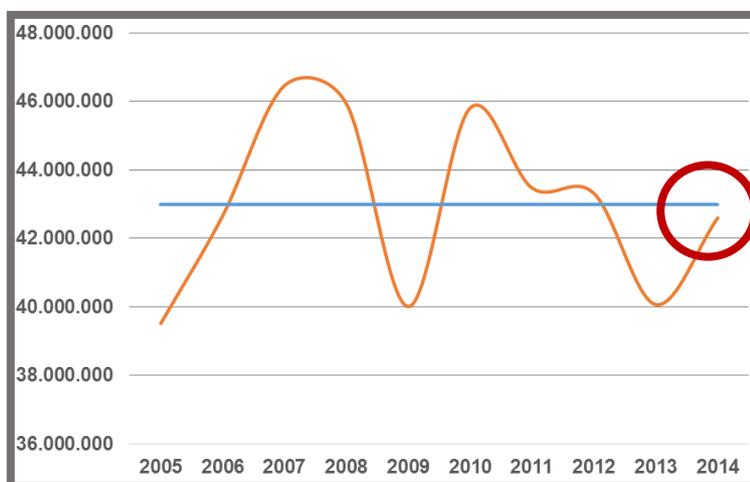


Figura 4 - Evolução do volume de atividade nos últimos 10 anos

Fonte: Gentilmente cedida pela OLI

4.1.4. Estrutura Organizacional

No final do ano de 2014 a empresa contava com 364 colaboradores OLI, dos quais 177 são do sexo masculino e 187 do sexo feminino. A estrutura organizacional da OLI assegura a necessária articulação entre as diferentes áreas da organização, para que cada uma delas assuma o seu papel na concretização dos seus objetivos globais e desenvolva as estratégias mais adequadas em coerência com a visão. Na figura 5 em baixo podemos ver o organograma da OLI.

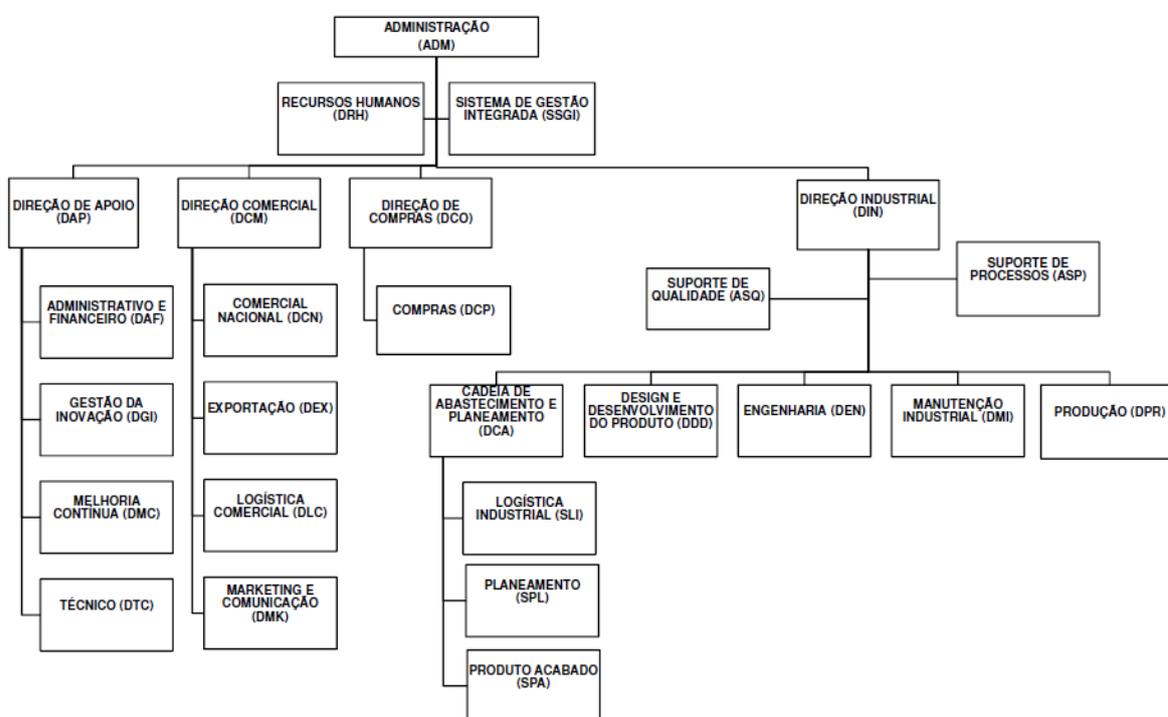


Figura 5 - Organograma da empresa OLI

Fonte: Informação cedida gentilmente pela OLI

4.1.5. Recursos Humanos

Um dos pilares estratégicos que assentam no sucesso da OLI é o capital humano. Será por essa razão que a empresa aposta no desenvolvimento qualificado dos seus colaboradores, sendo inúmeras as iniciativas direcionadas à atração e retenção de talentos e ao sistema de desenvolvimento de competências.

Os recursos humanos têm como política o objetivo de formalizar os valores e os princípios nesta gestão, tendo como aspetos principais:

- i. Promover o desenvolvimento pessoal e profissional de todos os colaboradores, melhorando os níveis de competência;
- ii. Praticar uma política salarial e de evolução profissional ditada por critérios objetivos de empenho, produtividade e mérito;
- iii. Estimular a participação de todos os colaboradores na prossecução dos objetivos de desenvolvimento sustentável e de qualidade;
- iv. Prevenir os riscos de acidentes de trabalho e doenças profissionais.

Fonte: Informação gentilmente fornecida pela OLI.

Em 2014, a OLI contou com 424 colaboradores, em que 364 pertencem à OLI. Atualmente possui 368 colaboradores, entre os quais 49.7% são homens e 50.3% são mulheres (dados até final de Abril).

Outra particularidade da empresa é a flexibilidade, aliada às oportunidades de desenvolvimento de carreira, que a empresa demonstra quando apoia os colaboradores quando estes pretendem investir na sua formação, aumentando os seus níveis de escolaridade. Dados oficiais da empresa, mostram que até Abril de 2015, aproximadamente 22% dos colaboradores possuem formação superior. Tendo em conta o papel da OLI na criação de emprego a nível local e reconhecendo que o sucesso da atividade também está associado à motivação e empenho dos colaboradores, a **retenção de talentos** e o **desenvolvimento de competências** são eixos fundamentais da política de recursos humanos.

4.1.6. Plano de formação para colaboradores OLI

É notório o esforço da empresa em manter e criar condições aos seus colaboradores para que estes estejam mais capacitados para desempenharem as suas funções e mesmo estarem por dentro do que se passa na empresa e, por isso mesmo tem sido uma constante na OLI a formação ajustada às necessidades dos colaboradores, potenciadora do seu crescimento profissional e pessoal. Em 2014, foram dadas 12 mil e 950 horas de formação, que abrangeram 374 dos nossos colaboradores, num total de 145 curso, sendo que 20 foram da formação PIC – Plano de Integração de Colaboradores.

O plano de formação anual é o suporte da gestão de toda a formação oferecida na OLI. São objetivos deste plano organizar e tornar visível a informação relativa às necessidades formativas que promovam o aumento ou consolidação de competências, no âmbito do desenvolvimento pessoal e organizacional.

Anualmente são apresentados os dados do ano comparando com o período homólogo, na Revisão do Sistema integrado da Qualidade, como podemos ver na figura 6 e 7.

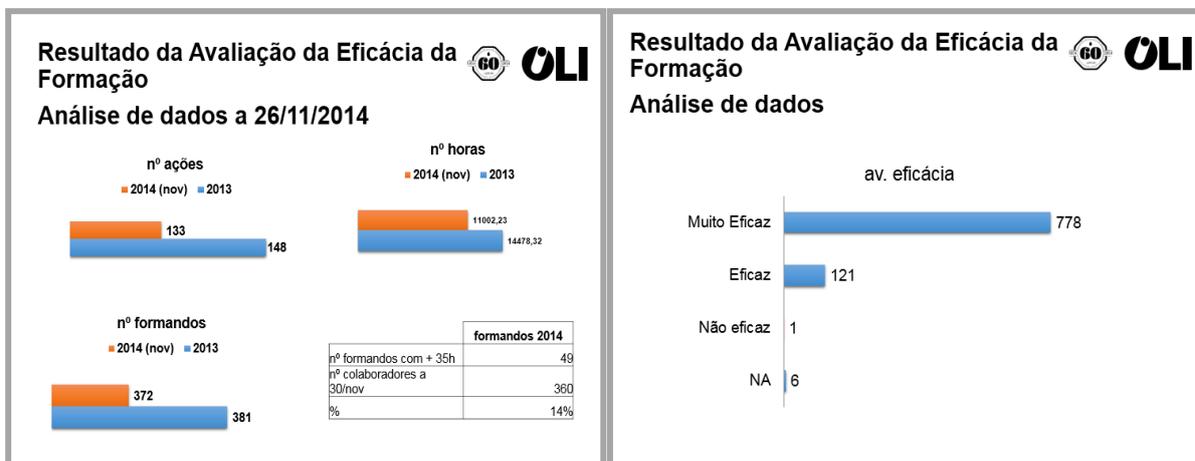


Figura 7 - Avaliação da Eficácia da formação 1

Figura 6 - Avaliação da Eficácia da formação 2

Fonte: Informação gentilmente cedida pela empresa. Fonte: Informação gentilmente cedida pela empresa.

4.1.7. Política de Comunicação

A política de comunicação da OLI tem como objetivo apresentar o perfil de comunicação da empresa aos stakeholders a quem se dirige, nomeadamente a acionistas, clientes, fornecedores, colaboradores, comunidade local e outros parceiros. Para a OLI, aspetos como a transparência, a abertura, o diálogo e a interatividade são substanciais para o desenvolvimento de uma comunicação eficaz.

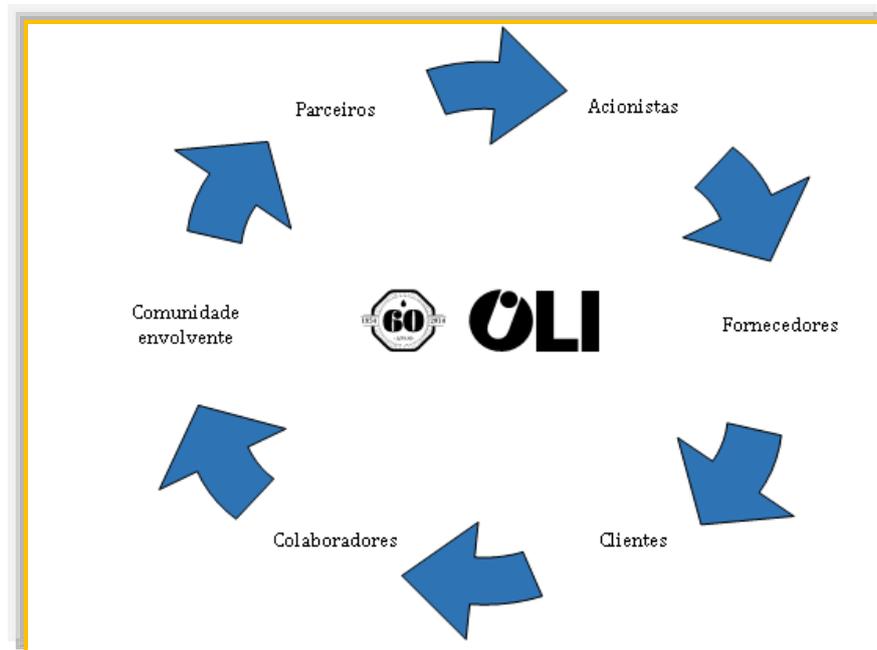


Figura 8 - Stakeholders do processo de comunicação OLI

Fonte: Elaboração própria

Nas tabelas seguintes, 10 e 11, podemos ver resumidas as relações existentes entre as partes interessadas que implicam um diálogo constante e adequado aos interesses e às características de cada uma, ditando as várias formas de diálogo.

Tabela 10 - Comunicação entre as partes interessadas

| | Mecanismo de interação | Relevância para o stakeholder |
|---------------------|---|---|
| Acionista | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relação com os investidores ▪ Reporte regular de informação financeira ▪ Reuniões <i>Balance Scorecard</i>² | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Todos os temas com potencial impacte na reputação ou performance financeira da OLI têm relevância para os acionistas. ▪ A prestação regular de contas e o cumprimento com as boas práticas permitem uma comunicação transparente e eficaz para os acionistas e o mercado |
| Fornecedores | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Seleção e avaliação de fornecedores ▪ Código de conduta dos fornecedores | <ul style="list-style-type: none"> ▪ A OLI procura estabelecer relações de confiança e duradouras com os seus fornecedores, baseadas num espírito de cooperação que promova os princípios citados no código de conduta. |
| Clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Reuniões periódicas, incluindo visitas à fábrica • Inquéritos de satisfação e assistência técnica • Linhas de apoio ao cliente • Site institucional, com informação sobre os produtos • Auscultações periódicas • Iniciativas e projetos conjuntos • Campanhas publicitárias • Atividade promocional • Press Releases | <ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar o desenvolvimento do negócio e as tendências do mercado, gerindo as expetativas dos clientes e inovando no branding sistematicamente. • A gestão das expetativas e das marcas próprias, a comunicação regular e a inovação dos produtos colocados no mercado são aspetos relevantes na relação da OLI com os seus clientes. |

² Inicialmente o BSC foi definido como um sistema de monitorização do desempenho por Kaplan & Norton e, posteriormente, como um sistema de gestão estratégica. O BSC também é classificado como um sistema de suporte à decisão, pois pretende reunir os elementos-chave para poder acompanhar o cumprimento da estratégia. Esta definição recebe críticas, pois ele abrange mais do que a tomada de decisão, focando também a comunicação da estratégia e o feedback do seu cumprimento.

| | Mecanismo de interação | Relevância para o stakeholder |
|----------------------|--|--|
| Colaboradores | <ul style="list-style-type: none"> • Reuniões diárias - “DAILY KAIZEN³ - entre as chefias diretas e os colaboradores • Outras Reuniões • Inquéritos de satisfação relativos a atividades de promoção de motivação, identificando as percepções dos colaboradores • Consulta aos colaboradores, por escrito, sobre as condições de saúde, higiene e segurança e ambiente • Publicações internas • <i>Newsletter</i> INFO • Intranet • <i>Placards</i> de informação • Manual de Acolhimento | <ul style="list-style-type: none"> • Os colaboradores permitem que a OLI continue próspera no longo-prazo. • A formação, o desenvolvimento profissional, a remuneração, a higiene e segurança no trabalho e a organização do trabalho são relevantes na gestão do capital humano da OLI. |

Fonte: Informação gentilmente cedida pela empresa

Tabela 11 - Comunicação com outras partes interessadas

| | Media | Comunidade Científica | Comunidade Local |
|-------------------------------|--|--|---|
| Mecanismo de interação | <ul style="list-style-type: none"> • Resposta a pedidos de informação • Assessoria de imprensa | <ul style="list-style-type: none"> • Protocolos e projetos de cooperação científica e tecnológica com universidades • Resposta a pedidos de informação de estudantes; • Acesso a estágios curriculares e profissionais; • Protocolos e projetos de cooperação científica e tecnológica com associações sectoriais; • Apoio a universidades e escolas, na atribuição de prémios de incentivo aos alunos. | <ul style="list-style-type: none"> • Interação e atribuição de apoios às comunidades locais. |

Fonte: Informação gentilmente cedida pela empresa

³ Kaizen (do japonês 改善, mudança para melhor). Pode ser visto como um processo gradual e diário, cujo propósito vai além de aumento da produtividade. Quando corretamente executado é também um processo que humaniza o ambiente de trabalho, forma os colaboradores e identifica e elimina desperdícios.

Uma das formas para comunicar internamente, é o Daily Kaizen, (ver figura 9), que consiste numa reunião diária, entre as chefias diretas e os colaboradores. O tempo desta reunião varia entre 10 a 15 minutos e tem como objetivo a transmissão de dados relevantes como objetivos diários, comunicações internas divulgadas ainda apenas às chefias, problemas a comunicar, ações e o seu acompanhamento através do ciclo de PDCA, a colocação do estado emocional, entre outros temas de interesse ao setor.



Figura 9 - Exemplos de Daily Kaizen na OLI

Fonte: Informação cedida gentilmente pela empresa

Foram também criados outros mecanismos que têm como objetivo principal a disseminação da informação interna. Para além do que já foi descrito atrás, a OLI apostou num jornal que já existia – o OLInforma – tornando-o num meio de comunicação mais informativo acerca de tudo o que se desenvolve na empresa, agora com outro nome – MundOLI, como ilustra a figura 10.



Figura 10 - Jornal MUNDOLI

Fonte: Informação gentilmente cedida pela empresa

Tem também uma página de colaboração desenvolvida, especialmente, para os colaboradores OLI. Nesta página podem publicar: eventos, dicas, noticias, votações, usar funções da central telefónica, e comunicar online através do messenger e/ou videoconferência. Esta página designa-se como “**cafe.oli.pt**”, como podemos ver na figura 11:

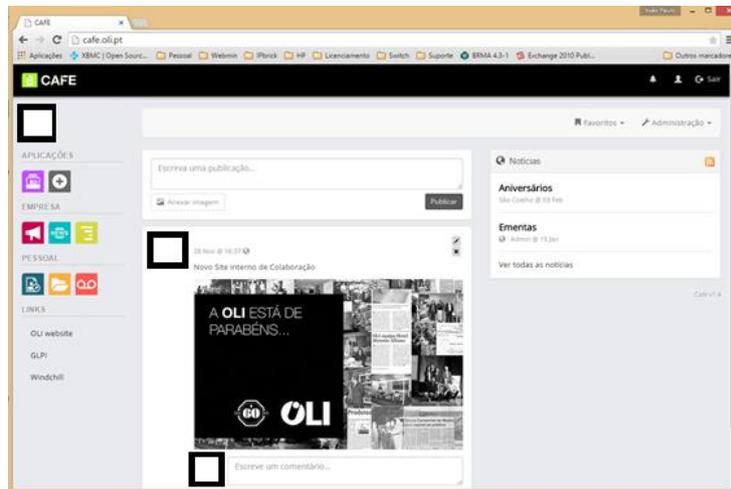


Figura 11 - Página cafe.oli.pt

Fonte: Informação gentilmente cedida pela empresa

Como referido anteriormente, no ponto do Daily Kaizen, passou a ser prática os colaboradores terem de comunicar aos seus superiores e colegas o seu estado emocional. Deve fazê-lo através da colocação ou de uma foto sua ou de um smile que irá indicar aos seus colegas e ao seu superior o seu estado nesse momento. Após essa colocação na cor correspondente (assumindo o verde como estando bem, o amarelo como estando mais ou menos e o vermelho como não estando nos melhores dias), no caso de não colocar no verde o superior deve questionar o seu colaborador as razões e se de alguma forma o pode ajudar. Questões salariais ou de reivindicações não devem ser assinaladas neste quadro emocional.



Figura 12 - Quadro Emocional

4.2. *Marketing Interno e a sua influência da motivação dos colaboradores - Estudo de Caso OLI*

O estudo de caso realizado tem como objetivo avaliar se as práticas de marketing interno, num setor industrial, podem ou não influenciar a motivação dos colaboradores chegando até a ser um motivo para que os mesmos continuem retidos à organização. As entrevistas foram a ferramenta escolhida para a obtenção e análise dos dados. Posto isto, o presente subcapítulo é dedicado à apresentação do caso de estudo, que descreve e caracteriza numa primeira fase a envolvente contextual e numa segunda fase analisa os resultados obtidos e respetivas relações existentes entre o modelo conceptual e os resultados empíricos.

4.2.1. Breve caracterização do estudo de caso realizado

A empresa em estudo tem o cuidado de não esquecer a importância que os seus colaboradores têm no processo da cadeia de valor e no sucesso da empresa. Desta forma, realiza várias atividades e/ou ações anuais que ajudam a integrar e a manter o espírito motivador, satisfeito e de pertença nos seus colaboradores.

Algumas práticas de marketing interno, levadas a cabo pela empresa, passam pela lembrança de datas como o dia da mulher, dando a cada colaboradora uma flor com uma mensagem inspiradora; o dia de aniversário do colaborador, onde todos os anos oferecem um mimo diferente não deixando passar essa data; a semana saúde, onde todos os colaboradores têm a oportunidade de fazer rastreios; a realização de um convívio anual, cujas inscrições são feitas de forma livre e espontânea por parte dos colaboradores e aberto a familiares, onde é realizado um concurso de pesca, havendo também “comes e bebes”, música e atividades como zumba, karaoke, etc. Mais recentemente, foi aberto um concurso de vela (vagas limitadas e sorteadas), que se inicia relativamente mais cedo, no entanto, a disputa final realiza-se neste mesmo convívio anual; No natal é também dado um cabaz aos colaboradores e é realizada uma festa para os filhos dos mesmos com idades até 10 anos.

Podemos ver algumas ilustrações que marcam cada um destes momentos na OLI, na figura 13 seguinte:



Figura 13 - Exemplos de atividades realizadas pela OLI

Fonte: Informação gentilmente cedida pela empresa

Como vemos, não são poucas as práticas desenvolvidas pela OLI, no entanto, é importante perceber se elas são compreendidas pelos seus colaboradores. O presente estudo de caso irá focar uma outra ação – ação de formação PIC OLI (figura 14) - que no entender da autora trata-se de uma prática estratégica de marketing interno, desenvolvida no ano 2014 e que decorreu durante todo esse período e, na qual a empresa pretende que seja alargada aos novos colaboradores, que passarão a integrar a organização.

De forma resumida, a empresa antes de colocar em prática o que quer que fosse divulgou qual seria a ideia a desenvolver através dos chefes de setores e departamentos. Estes, por sua vez, teriam que divulgar a ação e a abertura de inscrições para quem estivesse interessado em integrar na iniciativa pelos seus colaboradores. O objetivo seria formar uma equipa de 16 colaboradores/formadores com o apoio de

uma entidade externa para que, posteriormente, essa equipa desse formação a todos os restantes colaboradores ativos e potenciais que viessem a integrar na empresa. Assinala-se o facto de que se algum desses colaboradores não tivesse o certificado de formação, a empresa



Figura 14 - PIC - OLI

fez questão de patrocinar a formação inicial para formadores, não havendo por isso nenhum tipo de discriminação.

A formação PIC - OLI tinha como objetivo passar e relembrar a missão, visão e objetivos da empresa, os produtos, a noção e importância de cliente (interno e externo), o trabalho em equipa, não esquecendo as normas de qualidade, higiene e segurança, o IDI, o sistema integrado de gestão, o ciclo de PDCA, bem como as metodologias Kaizen aplicadas até ao momento como os 5S's, daily kaizen, fish-market, entre outros temas abordados fundamentais no dia-a-dia da OLI.

Ao longo da formação, houve conteúdos teóricos mas também foram criados algumas simulações, aproximadas ao processo da OLI e ao mercado, tendo em conta que a praticar é mais fácil entender e assimilar a informação. Em cada ação de formação, constituíram-se 2 grupos, que no fundo funcionariam como duas empresas que acabariam por “competir” em equipa de forma saudável entre eles. O objetivo das simulações era aprender com os erros e partilhar o conhecimento adquirido em cada simulação e, no final tal como se faz na realidade, as equipas tinham de apresentar os resultados obtidos na demonstração de resultados que preencheram em cada simulação. Tinham também de dar um nome à sua equipa que teria lugar no ranking de classificações, figura 15 e 16, com os valores obtidos na última simulação feita.



Figura 15 - Classificações do 1º, 2º e 3º lugar

Fonte: Informação gentilmente cedida pela empresa



Figura 16 - Classificações das restantes equipas
Fonte: Informação gentilmente cedida pela empresa

Esta ação serviu de forma útil, não só para integrar e alinhar os colaboradores na linha de pensamento da empresa como também para juntar diferentes setores numa mesma formação, abrindo um pouco os horizontes para o trabalho e importância dos outros, não se focando só no seu próprio.

No final da ação do ano 2014, a empresa agradeceu aos formadores com um almoço convívio entre todos e um miminho para ser recordado por todos, como ilustra a figura 17.



Figura 17 - Oferta de uma lembrança aos formadores PIC - OLI
Fonte: Própria

Os elementos constituintes do presente estudo de caso foram selecionados tendo em consideração fundamentalmente, o setor onde trabalha, a idade e ter sido formando ou formador na atividade de formação, PIC-OLI integra. No seguimento de um primeiro contacto, todos os entrevistados se mostraram motivados com a possibilidade de participarem no estudo, por considerarem que este poderia trazer benefícios ao entendimento, por parte da empresa, sobre questões que lhe podem estar alheias e trazer novas ações.

Assim foi constituído um grupo de entrevistados, composto por seis elementos, 4 desses elementos tiveram o papel de formandos, e os outros 2 de formadores, como se pode constatar na Tabela 12:

Tabela 12 - Elementos constituintes do estudo de caso OLI

| Entrevistado | Idade | Sexo | Setor |
|------------------------|-------|-----------|----------------|
| Formando 1 - E1 | 47 | Feminino | Administrativo |
| Formando 2 - E2 | 35 | Masculino | Engenharia |
| Formando 3 - E3 | 33 | Feminino | Administrativo |
| Formando 4 - E4 | 42 | Feminino | Fabril |
| Formador 1 - E5 | 29 | Feminino | Administrativo |
| Formador 2 - E6 | 27 | Masculino | Fabril |

Fonte: Elaboração própria com base na informação retirada das entrevistas.

Para auxílio das entrevistas foi preparado um guião de entrevista (ver Anexo A), contemplando as variáveis identificadas anteriormente no modelo conceptual. Ao longo das entrevistas foram colocadas as perguntas na ordem especificada no guião. Contudo, de forma a obter dados mais fiáveis, incentivou-se a exposição espontânea de opiniões. A duração das entrevistas foi prevista para uma hora e quinze minutos por sessão, não foi, em nenhum dos casos ultrapassada.

As entrevistas decorreram no ano de 2015, durante a semana 18 e 19 de Maio, mediante disponibilidade dos entrevistados, sendo realizadas em horário pós laboral, na sala de formação n.º 3, tendo sido esta a sala onde decorreu a maior parte da formação de integração realizada na OLI por formadores internos. As entrevistas perfizeram um total de 05h56 de conversação, (ver tabela 13 e 14):

Tabela 13 - Informação relativa às entrevistas feitas aos colaboradores formandos

| | Entrevistados | Data da entrevista | Duração da Entrevista |
|----------------------|---------------|--------------------|-----------------------|
| Formandos OLI | E1 | 06-05-2015 | 1h12 |
| | E2 | 06-05-2015 | 1h05 |
| | E3 | 07-05-2015 | 1h07 |
| | E4 | 11-05-2015 | 1h15 |

Fonte: Síntese própria.

Tabela 14 - Informação relativa às entrevistas feitas aos colaboradores formadores.

| | Entrevistados | Data da entrevista | Duração da Entrevista |
|-----------------------|---------------|--------------------|-----------------------|
| Formadores OLI | E5 | 11-05-2015 | 1h00 |
| | E6 | 12-05-2015 | 00h56 |

Fonte: Síntese própria.

Para além das entrevistas realizadas, foram também consultados alguns documentos e usadas algumas das plataformas usadas na OLI para a obtenção de informações relacionadas tanto com o estudo de caso como com a empresa no seu todo. Com esta informação foi possível obter dados quanto à eficácia, n.º de formações dadas, n.º de colaboradores com formação, entre outros dados relevantes. O contributo da diretora de recursos humanos na passagem e explicação de alguma informação foi indispensável, completando da melhor forma a parte documental consultada.

Na tabela 15, podemos ver os documentos consultados.

Tabela 15 – Documentos e plataformas OLI acedidas

| Documento | Código |
|-----------------------------------|--------|
| BSC (<i>Balanced Scorecard</i>) | D1 |
| Relatório de gestão de RH | D2 |
| Revisão do Sistema | D3 |
| Material de apoio à formação | D4 |
| Site da empresa | D5 |
| Software OLI | D6 |

Fonte: Síntese própria

Em resumo, o estudo foi centrado no contributo de 6 colaboradores da OLI. Quatro dos seis colaboradores desempenharam o papel de colaboradores formandos e os outros dois de colaboradores formadores. Adicionalmente, por forma a tornar a informação mais completa, foram utilizadas outras fontes de informação, nomeadamente, a observação, site da empresa, documentação interna e o apoio incondicional da responsável pelos recursos humanos, gestora particularmente envolvida na ação que decorreu, que facultou também alguma informação.

4.3. *Análise e discussão dos dados recolhidos*

Este capítulo visa a análise e a discussão dos resultados obtidos durante o trabalho de campo desenvolvido anteriormente.

A metodologia adotada baseou-se no objetivo de testar o modelo conceptual proposto e que serve de base à investigação: perceber e avaliar a influência das práticas de marketing interno na motivação e retenção dos colaboradores da empresa Oliveira & Irmão, S.A.

4.3.1. Síntese das entrevistas

Foi elaborada uma tabela resumida de análise de conteúdo das entrevistas (tabela 16), pois permite comparar a várias opiniões e organizar os dados de modo mais perceptível, tornando a análise dos resultados mais simples.

Tabela 16 - Análise resumida dos dados obtidos nas entrevistas acerca das variáveis estudadas.

| Variável do modelo | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 |
|-----------------------|--|--|--|------------------------|---|---|
| Formação | - Devem ser feitas mais e com periodicidade. | - Úteis e relevantes, mas pouco ajustadas. | - Úteis; Aumenta a integração/colaboração. | - Úteis. | - Apoiam a formação contínua e a passagem de informação/integração. | - Principal base de passagem de informação e nivelamento de conhecimento. |
| Empowerment | - Motiva. | - Motiva os colaboradores. | - Aumenta a motivação. | - Ajuda a motivar. | - Auto-estima/motivação. | - Enaltece o ser capaz de fazer. |
| Comunicação Interna | - Mailing mensal, MunOLI (jornal) | - Jornal OLI (MundOLI) | - MundOLI (Jornal) | - Jornal OLI (MundOLI) | - Jornal MundOLI, Oli news, e-mails, Daily Kaisen, etc. | - E-mails informativos, Jornal MundOLI, OLIdeia. |
| Gestão e envolvimento | - Sente em algumas áreas. | - Sente. | - Não sente muito. | - Sente e motiva. | - Sente que existe um esforço. | - Sente e motiva-o. |

Fonte: Elaboração própria

4.3.2. Perspetiva documental da “formação” na OLI

4.3.2.1. BSC (Balanced ScoreCard) (D1)

O BSC é uma metodologia de medição e gestão de desempenho usada pela OLI onde se encontram os objetivos por departamento, definidos anualmente, e os objetivos corporativos também presentes nos primeiros. Foi possível o acesso retirando alguns dados úteis tais como dados financeiros sobre a empresa. Estes indicadores são calculados mensal, trimestral, quadrimestral ou anualmente, consoante seja definido para cada um deles e são, posteriormente, analisados numa reunião própria realizada mensalmente entre a administração e os chefes de todas as áreas.

É responsável pelo seu preenchimento cada departamento ou setor, havendo portanto um BSC por departamento que reúne todos os indicadores subjacentes aos seus processos e posteriormente ou simultaneamente num BSC corporativos são incluídos alguns desses indicadores do processo.

A figura 18 que se segue exemplifica alguns dos indicadores presentes no BSC corporativo, do departamento de recursos humanos:

| BALANCED SCORECARD 2015 CORPORATIVO | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|---------------------|---|---|--|-----------------|------------|----------|--------|------|--------|------|--------|--|
| Nº | Perspetiva/Processo | Objetivo Estratégico | Indicador / Projeto | Métrica | Definitivo 2014 | Meta 2015 | Un | Jan.15 | Meta | Fev.15 | Meta | Mar.15 | |
| 63 | RH | AD 1. Reforçar as competências dos quadros da OLI | Avaliação da eficácia da formação profissional | Média dos valores do questionário de avaliação da eficácia da formação | 98% | 80% | % | | | | | | |
| 64 | RH | AD 2. Melhorar os índices de satisfação e de empenho - Quadro emocional geral | Quadro emocional | Moda do valores mais frequentes | - | Seguimento | Nº | | | | | | |
| 65 | RH | AD 5. Aumentar os níveis de alinhamento organizacional (Diminuir o absentismo geral) | Absentismo geral (DAF, DGL, DMC, DRH, DTC, DCN, DEX, DMK, DCF, DIN, DCA, SPL, SQP, DDD) | % Total horas de falta / Total de horas trabalhadas | 2,9% | 2,5% | Méd pond | 0,8 | 2,5% | 1,4 | 2,5% | 1,6 | |
| 66 | RH | AD 5. Aumentar os níveis de alinhamento organizacional (Diminuir o absentismo geral) | Absentismo geral (DLC, SEN, SLI, SFA, DIM, DFR) | % Total horas de falta / Total de horas trabalhadas | 5,6% | 5,0% | Méd pond | 4,4 | 5,0% | 8,3 | 5,0% | 7,5 | |
| 67 | RH | AD 3. Ajustar a gestão dos RH à ciclicidade produtiva e comercial (Garantir balanço do banco de horas igual a zero) | Banco de horas igual a zero | Banco de horas potencial positivo | 3338,1 | 0,0 | Horas | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 123,2 | |
| 68 | RH | AD 3. Ajustar a gestão dos RH à ciclicidade produtiva e comercial (Garantir balanço do banco de horas igual a zero) | Banco de horas igual a zero | Banco de horas real negativo | | | Horas | -265,7 | | -7,2 | | 0,0 | |
| 69 | GS | AD4. Manter adequados níveis de segurança | Controlar o índice de segurança único | (0,1*Ind frequência)/(0,6*Ind gravidade)/(0,3*Ind custos) | 331 | 313 | Nº | 382 | .. | 122 | .. | 279 | |

Processo: GE (Gestão Estratégica); IDI (Gestão da IDI); VC (Vendas e Distribuição Comercial); VI (Vendas Industriais); GI (Gestão Industrial); AP (Aprovisionamentos); GS (Gestão de Sistemas); RH (Recursos Hum

Figura 18 - BSC corporativo (RH)

Fonte: Informação gentilmente cedida pela empresa

4.3.2.2. Avaliação da eficácia da formação (D2, D3 e D6)

Com a ajuda da responsável do departamento de recursos humanos, tendo sido a pessoa que esteve à frente do projeto PIC, foi possível retirar dados relativos à avaliação da eficácia da formação dada no ano 2014. Avaliação essa feita aos formandos e aos formadores, no final de cada ação. Com esses dados, podemos ver que a ação foi eficaz e, por isso, vai estender-se a novos colaboradores OLI.

A análise é feita com base numa escala de avaliação da eficácia, que vai de 0 a 4, conforme ilustro na tabela 17 seguinte:

Tabela 17 - Escala de avaliação da eficácia

| | |
|----------------------|----------------------|
| 0 - 0,1 | Não aplicável |
| >0,1 - 2 | Não eficaz |
| >2 - 3,3 | Eficaz |
| >3,3 - 4,0 | Muito Eficaz |

Fonte: informação gentilmente cedida pela empresa.

Com base nesta métrica, os formadores e formandos devem avaliar a ação que é depois tratada de forma a obter resultados de eficácia, conforme ilustrei na figura 6 e 7, anteriormente.

4.3.2.3. Material de apoio à formação (D4)

Para a formação foram preparados três powerpoints, separados pelos conteúdos a dar nos 2 dias e meio de formação que iriam decorrer, seguindo cada tema objetivo. Eles foram elaborados por uma empresa de formação externa, contratada para dar formação aos 16 colaboradores que passariam a ser a equipa de formadores doravante dos restantes colaboradores OLI. Com base no levantamento de dados feito na empresa e com o apoio da mesma, e com ajuda dos futuros formadores, que acabaram por contribuir nos ajustes, uma vez que seriam eles depois a usar esse material de apoio e, quem melhor do que eles para falarem sobre a empresa, foram elaborados todas as ferramentas para começar com a ação.

Foram também criados ou adaptados impressos, alguns deles usados diariamente na empresa (faturas, notas de encomendas de clientes, ordens de produção, notas de encomendas a fornecedores, etc.), para exercícios feitos na formação PIC, para que os colaboradores conseguissem entender todo o processo, desde a entrada da encomenda do cliente até à entrega do produto final no cliente. Na figura 19 estão alguns desses impressos usados na formação PIC – OLI Integra.

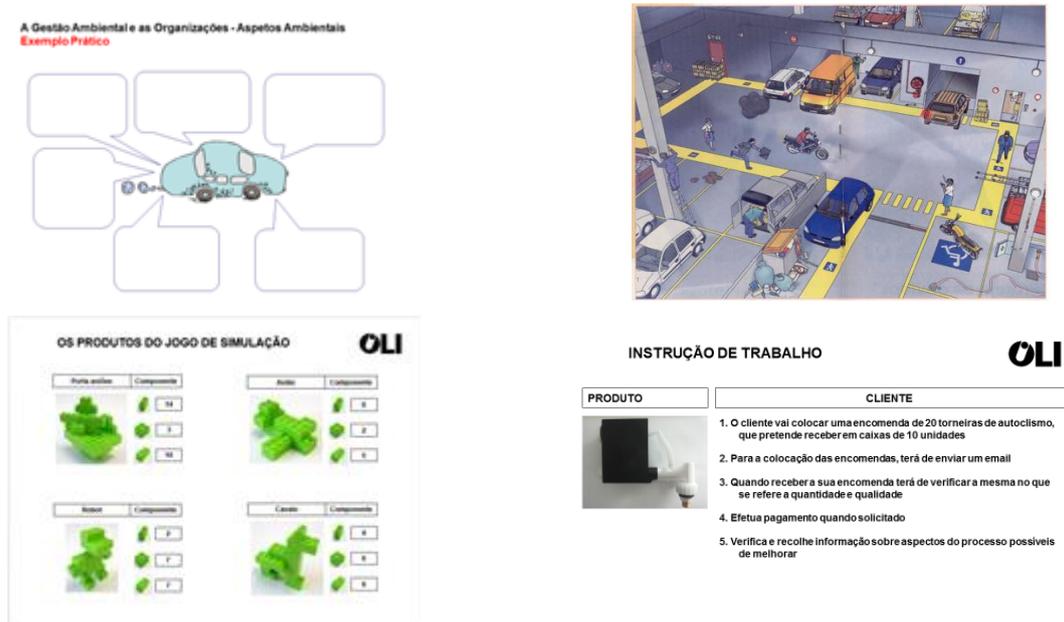


Figura 19 - Exemplos de exercícios da formação PIC

Fonte: Informação gentilmente cedida pela empresa

Também foi permitido o acesso às apresentações feitos na revisão do sistema de 2014, onde alguns dados intrínsecos às formações, nomeadamente, o n.º de formações dadas, o n.º de participantes, entre outros era relevante à dissertação em causa, já apresentadas anteriormente, nas figuras 6 e 7. Pude constatar que eles estão disponíveis para consulta a qualquer colaborador, mesmo para os que não têm computador podem solicitar a consulta a um colega.

4.3.3. Análise da observação participante

As formações foram realizadas durante todo o ano 2014 e tendo em conta o sucesso da ação, vai manter-se doravante. Os colaboradores gostaram da iniciativa, que abrangeu todos os

turnos e setores, misturando-os tanto quanto possível, aumentando a interação e o conhecimento sobre os colegas e funções.

No entanto, notou-se que alguns dos colaboradores não estão tão interessados e acham que as formações não servem para nada e que são uma perda de tempo. Outros aproveitam para mostrar o descontentamento com as chefias ou com o trabalho propriamente dito. Mas ainda são muitos os que querem aprender e saem motivados para aplicar o que retiveram no seu dia-a-dia.

Enquanto formadora e participante da ação, foi interessante ver como o espírito inicial do primeiro dia foi mudando e aumentando positivamente ao longo da formação de 2 dias e meio, terminando com um exercício prático OLI (montagem de torneiras de boia) trabalhado em equipa.

O objetivo da formação PIC era o de integração de atuais e novos colaboradores que verse nas seguintes temáticas:

- Segurança, Produto, Qualidade, Ambiente, Trabalho em Grupo, Comunicação e Matéria-Prima;
- Processo Kaizen e Desperdícios;
- Linha de montagem para simulação;
- Orientar a organização numa perspetiva de interligação do Lean;
- Criar sinergias pela combinação de metodologias, proporcionando o aumento da produtividade da organização;
- Numa abordagem de casos práticos demonstrar os benefícios do Lean na organização.

Para isso subdividiu-se a formação de 20h em 2 dias e meio consecutivos em semana, ou seja, não foram em dias seguidos mas em semanas. O programa definido, conforme tabela 18, foi o seguinte:

Tabela 18 - Programa da formação PIC OLI**Dias/Horas Temas abordados**

| | |
|---------------------------------------|---|
| <p><i>Dia 1</i> <i>(8h00)</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Abordagem à História e ao Trabalho da Organização (OLI). ▪ Problemas Ambientais da Atualidade. ▪ Introdução à problemática ambiental (Aquecimento Global do Planeta, Poluição do solo, Diminuição dos recursos naturais). ▪ Gestão de Resíduos (Introdução à Gestão de Resíduos, Tipos de Resíduos, Prevenção e redução, Política dos 3 R's). ▪ Sistema de Gestão Ambiental e a ISO14001. ▪ Como manter a nossa atuação a nível ambiental. ▪ ISO14001. ▪ Saúde e Segurança no Trabalho. ▪ Fundamentos da Higiene e Segurança (Acidentes de Trabalho, Proteção Individual e Proteção Coletiva, Sinalização de Segurança). ▪ A Saúde e Condições Ambientais do Posto de Trabalho. ▪ Os riscos que rodeiam o Posto de Trabalho. ▪ Riscos físicos (Ruído, Vibrações, Amplitudes Térmicas, Stress Térmico); ▪ Riscos químicos; Riscos biológicos. ▪ Os riscos Ergonómico (A ginástica laboral na OLI, Sistema de Gestão da Segurança e da Saúde no Trabalho). ▪ Introdução à temática: Trabalho em Equipa. ▪ Grupo ou Equipa. |
| <p><i>Dia 2</i> <i>(8h00)</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ A história do Lean (abordagem à história e ao desenvolvimento do Lean). ▪ Introdução aos princípios e ferramentas Lean. ▪ Simulação Lean (3 ciclos) |
| <p><i>Dia 3</i> <i>(4h00)</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> • Simulação de Linha de Produção, base em toda a prática e fundamentos teóricos aprendidos nas sessões anteriores. |

Fonte: Informação cedida gentilmente pela empresa

4.3.4. Análise dos resultados para cada componente do Modelo Conceptual

Após a apresentação dos dados obtidos através de cada uma das técnicas escolhidas para responder ao objetivo geral da pesquisa, descrevem-se as entrevistas e comentários em cada uma das componentes propostas na elaboração do modelo conceptual.

4.3.4.1. Formação

A OLI oferece aos seus colaboradores oportunidades de formação e desenvolvimento pessoal, obtendo desta forma bons níveis de desempenho no trabalho. As atividades de formação são distribuídas consoante as necessidades de cada departamento da OLI. Os responsáveis dos

departamentos são responsáveis em detetar ou transmitir as necessidades dos seus colaboradores e, de seguida, comunica-las ao departamento de recursos humanos, que fica com a responsabilidade de elaborar um plano anual de formação.

Foi por esta razão que a formação foi uma das variáveis que a autora achou interessante estudar na medida em que pode ser um dos pressupostos para o colaboradores se sentirem integrados na organização e função desempenhada.

Nesse sentido, quando confrontados com a questão 6, que pretendia conhecer a opinião do colaborador quanto à utilidade e relevância das formações dadas pela OLI, a resposta foi unanime: *“Sim, claro. As formações, e independentemente das áreas e níveis a que podemos estar a falar, acabam por ser uma das principais bases de passagem de informação e nivelamento de conhecimentos”* (E6). No entanto, apesar da utilidade das mesmas, elas nem sempre estão ajustadas (Q7), *“existem formações que estão ajustadas às necessidades de alguns colaboradores, outras ajustadas às necessidades de outros”* (E6) e, por isso, pode acontecer haver formações que não atingem na mesma plenitude todo o público-alvo.

Apesar de nem sempre agradar a todos, eles gostam das formações também pelo facto de os *“aproximar de outros colegas que não conhecem ou que conhecem mas pertencem a setores diferentes”* (E4). Para os colaboradores as formações são uma boa forma de integrar o colaborador na empresa (Q8), *“a interação com outros colegas, acaba por resultar numa partilha de conhecimentos bastante rica, tentando incutir o sentimento que “temos de remar todos para o mesmo lado”* (E5).

Focando mais a entrevista sobre a formação PIC, foram colocadas algumas questões semiabertas acerca do facto da formação ter sido dada por colaboradores, simultaneamente colegas, ao invés de ter sido dada por uma entidade externa (Q9) e qual opinião acerca desta iniciativa (Q10). *“Já existem formações dadas por colaboradores não é, portanto, uma novidade! São formações mais específicas em temas como produto, função, segurança, mas de facto é a primeira vez que há uma formação desta dimensão”* (E5). Estas formações são boas e servem também *“para motivar e integrar as pessoas em questão”* (E2).

Do ponto de vista dos formadores, foi uma iniciativa muito interessante, *“porque não só demonstrou um sinal de confiança da empresa para com os formadores, mas também confiança de todos os restantes colegas por estarem a ouvir outros colegas, e não alguém de fora”* (E5, e E6). Do ponto de vista dos formandos, sentiram-se mais à vontade, porque conheciam a maioria das caras ou pessoas, para *“desabafarem”* (E4) questões do seu dia-a-dia enquanto

colaboradores. Outro ponto assinalado foi o da comunicação e compreensão, ou seja, *“tudo o que era falado era entendido por ambas as partes”* (E4) já para não dizer que *“quem melhor que um colaborador oli para partilhar conhecimento com os colegas sobre o que se passa na sua empresa”* (E1).

A OLI proporciona aos seus colaboradores formação, para que compreendam o funcionamento da estratégia e o seu papel dentro da organização como um todo. O objetivo dessa formação visa o desenvolvimento de atitudes favoráveis relativamente ao seu cliente, que pode ser interno ou externo, mas também ao desenvolvimento de habilidades técnicas, reforçando as suas capacidades de comunicação. Pode ser considerada assim, a formação, como uma estratégia para o aumento da motivação dos colaboradores da OLI, se atendermos ao facto destes sentirem que a empresa os valoriza como profissionais importantes.

Resumindo,

“Excelente! Nada como aproveitar os recursos internos da empresa. Que se repita...” (E6)

“Devem ser feitas mais e com periodicidade” (E1).

4.3.4.2. Empowerment

Esta variável, não muito conhecida pela designação de *empowerment*, para além de poder ser uma boa ferramenta proporcionando a motivação dos colaboradores, fornece-lhes, também, maior sentido de responsabilidade na realização das suas atividades.

As questões feitas, (Q11, Q12 e Q13), direcionadas mais para a estratégia da empresa em usar os seus recursos, suscitou algumas opiniões divergentes, ou seja, por um lado consideram que foi *“uma boa estratégia porque assim rentabilizam os seus recursos, aumentando a motivação dos seus colaboradores, formando-os na área de formação e dando-lhes alguma autonomia e responsabilidade”* (E2), por outro lado, noutras áreas não sentem que os seus gestores deleguem essa responsabilidade e autonomia.

“Se o meu superior depositar em mim a sua confiança e mostrar que acredita no meu trabalho e que está a contar comigo é natural que eu sinta esse peso e responsabilidade, mas é um facto que aumenta o meu ego e me faz sentir importante, fazendo-me quer dar o meu melhor e não o desapontar” (E5)! Todavia, nem sempre isso é feito, dependendo do setor e da margem que existe para delegar essa responsabilidade e autonomia.

Os colaboradores do setor fabril, referem que lhes é inculcido na OLI o sentimento de responsabilidade perante a organização e perante os outros, no diz respeito por exemplo ao cuidado a ter com a sua máquina e com o seu local de trabalho, *“assim como gosto que o meu colega deixe a máquina e local de trabalho limpo para quando eu chegar não perca tempo com isso, eu faço por deixar o mesmo para o próximo que vier para lá”* (E4). Isto não só se aplica ao setor fabril como é transversal a toda a organização, havendo inclusive uma avaliação dos 5’S.

Outra forma de *empowerment* reconhecido pelos colaboradores, nomeadamente por dois dos entrevistados é o facto de sempre que possível a empresa fornecer ferramentas para os tornar mais autónomos e capacitados, com as formações que lhes são dadas mas também permitindo e incentivando que os seus colaboradores aumentem o seu grau de habilitações. *“Quando entrei na OLi, tinha apenas um curso técnico, tirando um curso superior mais tarde e sempre com o apoio da empresa que permitiu que tivesse direito ao estabelecido por lei sem quaisquer retaliações. Hoje sou formado e agradeço bastante a oportunidade que me foi dada”* (E2). Para a empresa em função destes níveis de escolaridade, os colaboradores têm oportunidade de desenvolver competências de acordo com as suas motivações e aspirações futuras.

Finalizando e, voltando ao caso e estudo - formação PIC, de uma forma resumida salienta-se que:

“...além de aproveitar os RH, poupar algum dinheiro, é bom para os formadores, porque aumenta a sua motivação e por parte do formando também está mais à vontade de colaborar na própria formação. Criando-se um ambiente muito bom durante a formação e criando-se alguns laços no pós-formação, melhorando assim as relações entre colaboradores no dia-a-dia” (E3).

4.3.4.3. Comunicação Interna

Neste ponto, nota-se que as pessoas estão mais satisfeitas e identificam algumas formas usadas pela empresa para comunicar com os seus colaboradores (Q13), nomeadamente, o jornal feito, mensalmente, por e com o contributo de colaboradores da OLI – o MundOLI e o Daily Kaisen feito diariamente entre setores (E1-E6).

“Tem existido uma maior troca de ideias e sugestões que tem vindo a influenciar este processo de comunicação, está muito mais dinâmico e multidirecional e tem facilitado esta troca de comunicação entre as pessoas de diferentes níveis” (E5).

“Remar para o mesmo lado” (E4), é a frase de ordem dos colaboradores, tal como o exemplo do filme “à procura de nemo”, dado na formação PIC e conhecido pela maioria. Os sucessos e insucessos da empresa devem ser partilhados (Q14): “promover o que de melhor se faz nos diversos sectores, pode motivar todos os outros. Sobre os insucessos, na minha opinião, é tão bom fazer coisas de forma correta, como não as voltar a fazer de forma incorreta como no passado” (E6).

Há sempre margem para melhorar, por isso, é importante que saibamos se estamos a fazer um bom trabalho individual ajudando o coletivo a obter bons resultados, portanto, *o grupo ou indivíduo torna-se numa equipa com o mesmo objetivo” (E5) ou, pelo contrário algo não está bem e pode ficar melhor. “Se queremos fazer parte de um todo é importante que o conheçamos, em todas as vertentes” (E1).*

Contudo, *“os colaboradores não têm de saber tudo, mas devem saber qual a estratégia global, a missão e os principais objetivos da empresa, assim como saber qual a nossa missão e o que a empresa espera de nós, para estarmos alinhados” (E3). (Q15)*

Em suma,

“Com o objetivo futuro de uma boa sustentabilidade” (E2) os colaboradores devem conhecer a realidade do seu meio laboral pois só assim é possível “estar alinhado com o que a empresa tem previsto para o futuro, e assim, trabalhar de forma focada e de encontro aos seus interesses” (E6).

4.3.4.4. Gestão e Envolvimento

Esta variável, que surge com um intuito de perceber até que ponto os colaboradores, por parte dos gestores, são envolvidos nos processos e se a sua opinião é tida realmente em conta (Q16), motivando-os (Q17). Contudo, as questões levantadas não ficaram totalmente esclarecidas, porque se dividem. Para os colaboradores, *“sem envolvimento, a indiferença e o desinteresse prevalece e passamos a ser + 1 número em vez de um colaborador” (E1).*

Como explicava anteriormente, as opiniões dividem-se, ou seja, se por um lado houve entrevistados que consideraram que a empresa se esforça para que os seus colaboradores sintam que a sua opinião tem valor e é tida em conta, principalmente “ *em questões mais relevantes, que não interferem tanto no produto ou na organização da empresa*” (E3), por outro, houve entrevistados que dão como exemplo a iniciativa Oli ideias, onde podem ser sugeridas pelo colaborador opiniões e sugestões (E2).

Outro aspeto que ressaltou de uma das entrevistas, no entanto, caso isolado foi o facto do colaborador enunciar o feedback dado pelo seu superior quanto ao seu contributo. Quando questionado se considerava que a OLI tinha em conta a sua opinião, respondeu “*sim, pelo menos o meu chefe assim o diz*” (E4).

Também se evidenciou a opinião de alguns entrevistados, no que diz respeito ao seu contributo que em áreas sensíveis como os RH, os colaboradores sentem que “*não há muito espaço para novas ideias/sugestões nesta área*” (E3), apesar disso todos consideram que quando se sentem envolvidos, num processo, numa ideia, num projeto, a sua motivação aumenta e acabam por “*fazer mais e melhor*” (E4).

A OLI proporciona aos colaboradores, algumas atividades nomeadamente e mais recentemente o FlashMob do dia mundial da água realizado no Rossio da cidade de Aveiro. Este evento contou com a participação dos colaboradores e foi notória a satisfação dos mesmos nesse dia e nos ensaios. Outras atividades como o concurso de pesca e convívio OLI também conta com a participação dos colaboradores e familiares - “*Sempre que possível participo nestes eventos; sinto que é importante para nós convivermos noutro ambiente que não o de trabalho e é também bem visto pela administração*” (E2).

Concluindo, “*É no trabalho que se passa a maior parte do tempo, podemos assim chama-lo como a nossa segunda casa, a nossa segunda família. Se não reunirem condições para que nos sintamos bem e queiramos estar envolvidos, é porque algo está errado!*” (E5)

4.3.4.5. Impacto das práticas de MI na motivação e retenção do colaborador

Após a análise das variáveis onde o estudo pretendia saber se as práticas de marketing interno teriam alguma influência sobre a motivação e retenção na OLI, foram colocadas algumas questões que pretendiam perceber se o colaborador está motivado e o que o leva a estar motivado, se motivos intrínsecos ou extrínsecos, e nestes últimos qual o impacto da OLI.

Motivação do colaborador

Para a autora esta era das variáveis mais importantes afetas ao MI e à eficácia da sua aplicação nas empresas, percebendo que é de facto necessário que os colaboradores estejam bem com eles próprios e com o mundo laboral para que possam realizar as suas tarefas e contribuírem para o todo numa organização.

Duas das questões feitas tiveram em conta a existência de práticas de MI na OLI e, se a existência das mesmas desempenha algum papel na motivação dos seus colaboradores (Q20), além da preocupação em saber, igualmente, se os colaboradores reconhecem essas mesmas práticas na OLI (Q21).

No que diz respeito à existência de práticas, elas são reconhecidas pelos seus colaboradores, umas mais do que outras. São exemplo de práticas, dadas pelos entrevistados (E1 – E6), a oportunidade dada aos colaboradores de darem formação interna e externa, a possibilidade dos colaboradores participarem no jornal da empresa, o acesso a um médico e a um fisioterapeuta, o acesso a um seguro de saúde, a realização de uma festa de Natal para os filhos dos colaboradores, a entrega de um cabaz, o concurso de pesca, torneio de Vela, o flashmob, almoço de aniversário com os colaboradores, entre outras.

No entanto, referem que *“existem práticas de MI que se esforçam para reunir os colaboradores a fazerem coisas diferentes, mas no fundo não vimos grandes frutos, porque paralelamente às práticas de MI há muita coisa que falha para aumentar a nossa motivação. Ou seja, por um lado há iniciativas para que a equipa Oli se mantenha motivada, mas no dia-a-dia não sentimos que a motivação dos colaboradores seja uma estratégia da empresa”* (E3).

A motivação é algo que *“deve ser trabalhada com regularidade pois só assim penso ser possível manter os colaboradores motivados”* (E6). Nota-se que apesar de já considerarem que há uma preocupação acrescida com os colaboradores por parte da OLI, *“ainda há muito a fazer..”* (E2)!

Relativamente à formação PIC, ela foi bastante elogiada, chegando a dizerem inclusive que esta foi *“uma boa iniciativa tanto para os formadores como para os formandos, e mais iniciativas destas devem passar a ser rotineiras”* (E3) e que outras ações como estas *“deveriam acontecer muitas muitas mais...”* (E2). Estas formações significaram para os colaboradores da OLI, mais do que aprender ou recordar fundamentos teóricos, significam *“a partilha de conhecimentos entre colegas das mais diversas áreas”* (E6) e todos eles assinalaram que sem dúvida foi uma formação proveitosa.

Em suma,

“Ninguém gosta de se sentir de parte e trabalhar num local onde não há respeito, espírito de entreajuda, motivação para fazer as coisas, reconhecimento, etc.. e se pensarmos que temos que trabalhar ainda mais 20, 30, ou mais anos, que o façamos a gostar do que fazemos e que nos sintamos bem! A OLI pode não ser perfeita, mas é sem dúvida uma empresa que tenta fazer algo pelos seus colaboradores e apesar de não agradar a todos, Deus que é Deus não agradou...é um orgulho trabalhar na OLI! (E1)

Retenção do colaborador

Esta variável pode estar ou não interligada com a variável anterior, na medida em que se o colaborador se sentir motivado com o trabalho, com o ambiente que o rodeia, de uma forma geral com a empresa, com o seu desempenho e reconhecimento, não falando de questões de remuneração, reúne todo um conjunto de fatores que o levam a manter-se na organização e não querer mudar. No entanto, como já falado no ponto 2.2., motivação, não é tão simples de se alcançar e varia de pessoa para pessoa a forma como a obtém.

Pelas respostas recolhidas nas entrevistas, de um modo geral a motivação dos colaboradores não se deve apenas a fatores relacionados com a empresa - *“a minha motivação não passa tanto por elementos internos mas mais por elementos externos à empresa e pessoais”* (E3). Apesar disso, consideram que parte da motivação para se manterem como colaboradores da OLI deve-se muito ao facto de se sentirem satisfeitos com o que fazem e com a empresa - *“uma parte dessa motivação tem como base as atividades da empresa...”* (E2), *“...não é o motivo principal mas ajuda a estar motivado”* (E4).

As atividades proporcionadas pela empresa são sentidas como *“uma lufada de ar fresco”* (E5), e apesar de serem *“boas iniciativas”* (E2), aos olhos de alguns colaboradores ainda são *“insuficientes para promover a motivação global dos colaboradores”* (E3), contudo *“estão no bom caminho”* (E5).

A OLI considera as iniciativas de MI importantes, pelo imprescindível papel que essas iniciativas desempenham na motivação e retenção dos colaboradores. *“Há pequeninas coisas que ao serem mudadas podem ter um impacto muito maior na motivação de cada um dos colaboradores e de uma maneira geral na motivação global”* (E3). A empresa tenta não ser alheia aos seus ativos, mas de facto não controla toda a ação motivacional da natureza humana, mesmo assim preocupa-se em aliviar a pressão imposta pela natureza empresarial e de acordo com os colaboradores *“todos os contributos das diferentes atividades promovidas pela OLI ajudam a que a motivação extrínseca se mantenha para que em conjunto com a motivação intrínseca nos faça fazer mais e melhor”* (E5) (Q25).

4.4. Modelo Empírico

O modelo apresentado na figura 20 resulta da análise aos dados recolhidos através das fontes e tipos de informação selecionados para este estudo.

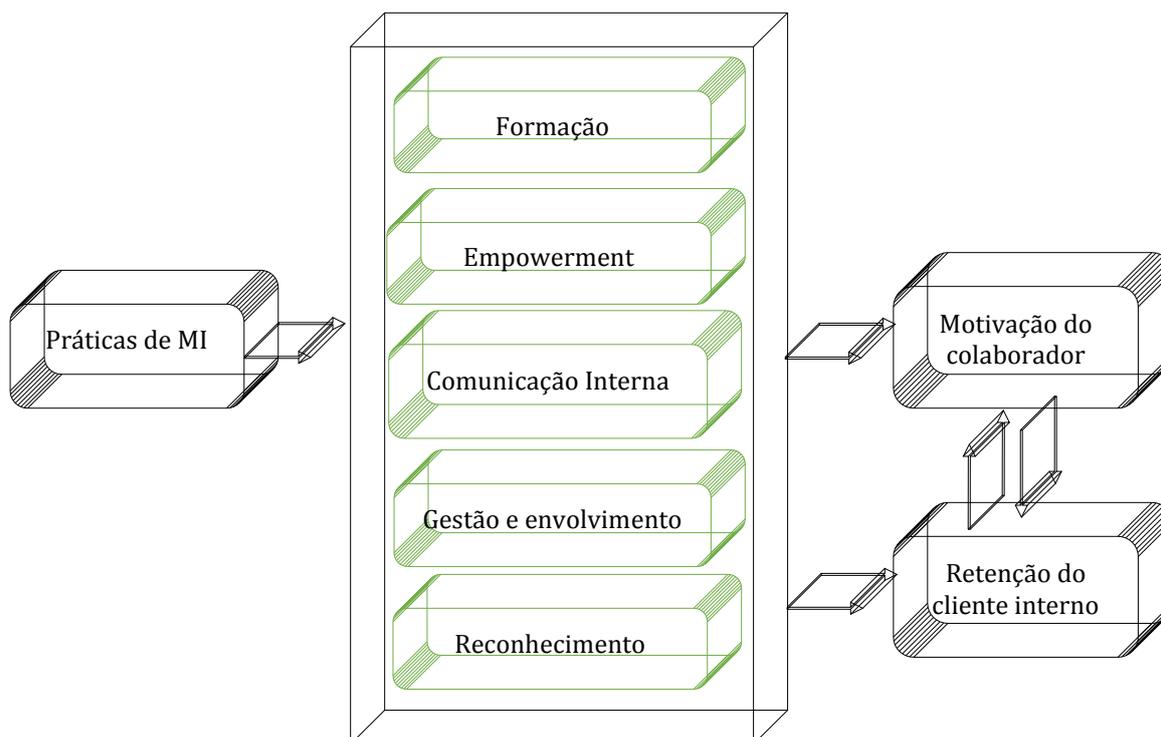


Figura 20 - Modelo Empírico proposto

Fonte: Elaboração própria

Verificado o modelo adaptado ao contexto da OLI, conclui-se que todas as variáveis foram verificadas, no entanto, o grau de importância ou conhecimento é distinto. As variáveis a verde foram as mais conhecidas e desenvolvidas pelos colaboradores. Nota-se que de facto há uma grande aposta da OLI na passagem de informação aos seus colaboradores e uma preocupação constante que estes estejam preparados quer internamente ao nível laboral, quer no que diz respeito ao desenvolvimento pessoal.

5. Discussão

Neste capítulo pretende-se efetuar uma comparação entre o **modelo conceptual** proposto no capítulo 3, com o **modelo empírico** resultante da informação obtida com as ações desenvolvidas pelo trabalho de campo, apresentado no capítulo 5.

As variáveis consideradas no modelo conceptual, como sendo as variáveis onde a incidência de práticas de marketing interno teriam um papel influenciador na motivação e retenção do colaborador, estando inicialmente todas ao mesmo nível, não foram totalmente confirmadas nos pressupostos iniciais. No entanto, pelo entusiasmo e informação obtida nas entrevistas elas assumem um papel, com um peso e importância diferente.

Podemos, na figura 21, visualizar as diferenças de um modelo para o outro, onde sobressaem as variáveis onde os entrevistados mostraram-se mais satisfeitos com a empresa e que podem ter algum peso na sua motivação para se manter um colaborador OLI (formação e comunicação interna - a verde). No entanto, as variáveis com aparentemente menor peso (*empowerment* e gestão e envolvimento - a vermelho), não deixam de ser fatores que quando sentidos pelos colaboradores possam contribuir para um aumento positivo da sua motivação, mas ainda não foi muito esclarecedor!

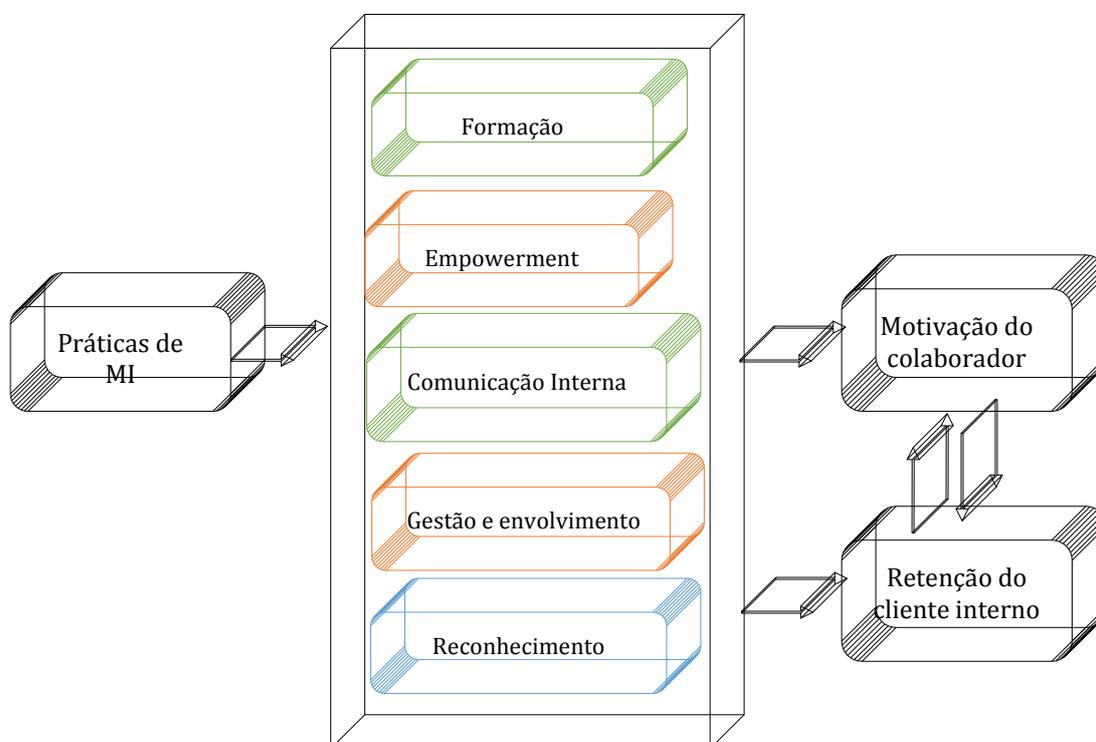


Figura 21 - Análise Comparativa entre os modelos Conceptual e Empírico

Fonte: Elaboração própria

Resumindo, a maior diferença encontrada de um modelo para o outro é o facto das variáveis, no primeiro modelo proposto, estarem em igual patamar tendo em conta a partida para o desconhecido e, no segundo modelo proposto, elas terem não só aumentado como terem passado a estar em patamares ligeiramente diferentes.

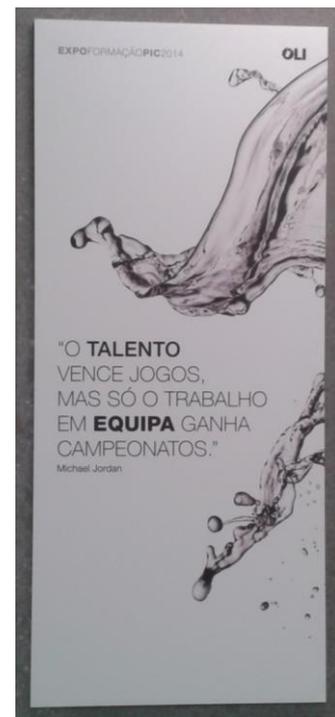
Podemos ver também a introdução de uma nova variável, o reconhecimento - a azul, que é apontado pelos entrevistados como sendo um ponto positivo quando de facto um gestor ou superior mostra esse reconhecimento perante o seu trabalho, aumentando o ego pessoal e a motivação para continuar a mostrar mais o seu valor.

De uma forma geral, notou-se nas entrevistas que há colaboradores que gostam das iniciativas propostas pelas empresa e fazem questão de participar nessas mesmas iniciativas. Outros, por outro lado, reconhecem que a OLI se esforça por envolver os seus colaboradores mas que ainda há muito a fazer.

Da formação PIC, surgem muitos elogios e recomendam que a ação continue e hajam mais iniciativas semelhantes. A verdade é que analisando os dados da avaliação da eficácia da ação, o grau de satisfação médio foi de 3,2 (numa escala de 0 a 4) o que mostra à empresa que a ação deve continuar aos novos colaboradores que passem a integrar a equipa OLI.

A tentativa de enaltecer o espírito de equipa na formação foi reconhecido pelos entrevistados e no seu ver foi conseguido. O facto de terem usado colaboradores para dar a formação foi também um ponto bastante forte, na medida em que a experiência sobre as temáticas e sobre o dia-a-dia da empresa é semelhante.

Finalizando, para a autora esta deve ser uma estratégia a seguir nas empresas porque só em equipa se consegue trabalhar mais e melhor!



6. Conclusões gerais, limitações e principais linhas futuras

Neste capítulo final, apresentam-se as conclusões obtidas, descrevendo de seguida as implicações e limitações inerentes a este estudo, sugerindo algumas linhas de investigação futuras.

O objetivo deste estudo de caso foi estudar se a existência de práticas de marketing interno numa organização, cujo setor não fosse de serviços, influencia de alguma forma a motivação dos colaboradores e nessa perspetiva, se contribui para a retenção dos mesmos.

A gestão das pessoas nas organizações ganha uma importância acrescida, sendo cada vez mais um elemento diferenciador e indispensável para manter e incrementar a vantagem competitiva face à concorrência. Vê-se uma mudança de paradigma, quando o primado do cliente é transposto para o interior da organização, passando o marketing a ser tratado de dentro para fora, dando relevo ao cliente interno. É cada vez mais uma realidade quando assistimos indivíduos do contemporâneo procurarem empregadores que satisfaçam as suas necessidades e expectativas e, que lhe forneçam produtos e serviços que respeitem as suas exigências.

Para responder ao objetivo após a revisão da literatura, que forneceu a base teórica para a identificação e seleção das variáveis que compuseram o modelo conceptual e, definidas as metodologias da investigação - estudo de caso, procedeu-se à elaboração do respetivo protocolo, para levar a cabo o trabalho de campo, onde foram realizadas 6 entrevistas que ajudaram a compreender uma outra realidade à qual não estamos habituados a dar importância, a do colaborador enquanto cliente interno. A análise dos dados obtidos permitiu a elaboração do modelo empírico onde se destaca a inclusão da variável **reconhecimento** como um elemento importante de marketing interno que ajuda a manter e a conquistar a motivação do colaborador.

No entanto, esses objetivos não foram totalmente alcançados, na medida em que a metodologia aplicada - estudo de caso - e a amostra usada, não permite que os dados obtidos possam ser extrapolados ao universo da OLI. Todavia, a análise efetuada ajudou a **concluir** que a OLI aplica uma panóplia de práticas de marketing interno bem sedimentadas e estruturadas, como foi o caso em particular da formação PIC e que faz questão de ter em conta o fator humano não só como um elemento diferenciador como um elemento principal

na sua cadeia de valor. Os colaboradores que fizeram parte da equipa de formação e, que irão continuar a fazer, reconheceram a importância que a ação teve na sua autoestima e motivação, focando a responsabilidade que lhes foi atribuída e simultaneamente a confiança.

Um outro ponto verificado e já bastante implementado foi o da comunicação interna e da importância que ela tem para os colaboradores. Aqui os entrevistados reconheceram os tipos de comunicação feita na OLI e consideram que sem ela é impossível saberem para que lado devem “remar”. Na vida, tal como numa organização nem tudo é um mar de rosas, existem sucessos que devem ser partilhados mas não podemos esquecer os insucessos que também fazem parte e, é com eles que se aprende a melhorar. Das restantes variáveis, podemos concluir que ainda há algum caminho, mas tendo a noção que não se pode chegar a todos da mesma forma e que o impacto das atividades e ações serão diferentes. Mas percebeu-se que a existência de práticas relacionadas com essas variáveis assumem já um papel fundamental na motivação desses colaboradores em querer fazer parte do mundo OLI.

Durante o caso de estudo, algumas dificuldades também foram sentidas, nomeadamente pelo facto de terem sido feitas entrevistas a pessoas de setores diferentes. Tanto a nível de disponibilidade de horários, como na obtenção de respostas mais direcionadas com o objetivo houve alguns contratemplos, que foram superados muito tranquilamente, adaptando-se os horários consoante disponibilidade do colaborador e explicando melhor o objetivo do estudo para que os colaboradores conseguissem responder ao que era pretendido.

Quer em termos das questões teóricas colocadas quer em termos de aspetos metodológicos focados, em qualquer trabalho de investigação existem limitações, que pelo prisma mais otimista podem ser oportunidades e incentivos a futuras investigações. São de referir as seguintes **limitações**:

Escassos estudos sobre o MI

- Ainda são poucos os estudos feitos acerca da implementação estratégica do MI e, os estudos existentes são maioritariamente aplicados no setor dos serviços. Ainda assim, são poucas as organizações que, de facto, aplicam o conceito ou que percecionam a sua aplicação. Por esta razão, foi difícil ter um guia de orientação que apoiasse este estudo.
- Outra limitação encontrada deveu-se ao facto da motivação estar na base do conceito de MI, no entanto, não há muitos estudos que comprovem realmente se as práticas de MI influenciam a motivação dos colaboradores.

Amplitude do estudo

- O presente estudo foi aplicado em apenas uma empresa e, as entrevistas feitas foram realizadas a uma reduzida amostra do universo OLI. Por essa razão, a extensão da investigação é insuficiente e limitada.
- O estudo feito focou-se, essencialmente, numa ação realizada pela empresa, sendo que toda a pesquisada foi orientada para esse contexto em particular, contudo, este trabalho pode ser visto com uma ponte de orientação sobre a aplicação do MI num ambiente real do setor industrial.

Variáveis do estudo

- As variáveis aplicadas ao modelo conceptual foram escolhidas, tendo em conta a revisão da literatura feita e, tendo em conta o estudo de caso aplicado, no entanto, não foi feita qualquer abordagem à variável **reconhecimento**, tendo surgido nas entrevistas como uma das variáveis que ajuda os colaboradores a manterem-se motivados.

Pesquisa qualitativa

- O facto de esta dissertação não ter pretensões estatísticas, fez com que a análise procurasse apenas o ponto de vista de alguns colaboradores que tenham participado na ação de integração desenvolvida pela OLI, quer como formadores quer como formandos, limitando assim a obtenção de dados qualitativos.

Posto isto, recomenda-se que **futuras pesquisas** tenham em conta análises quantitativas, com amostras significativas e comparativas, no setor industrial, que permitam posteriormente obter dados extrapoláveis para a realidade organizacional industrial. Outra análise que não foi feita, mas que na opinião da autora seria bastante importante ser estudada é o impacto do marketing interno em dois pontos: no marketing externo e ao nível dos custos para a empresa, ou seja, perceber até que ponto o marketing interno pode influenciar o marketing externo e perceber quanto custa às empresas aplicar o marketing interno. Outra sugestão para investigações futuras incide no facto de poderem ser estudadas

novas variáveis, que possam também influenciar a motivação dos colaboradores de tal forma que não os deixem quer mudar.

Fica assim aberto o caminho para a investigação continuar ao longo de próximas iniciativas.

Para terminar e, olhando para trás, é com grande satisfação que termino mais esta etapa. Não foi de todo uma tarefa fácil, estando ciente das limitações do trabalho, mas foi um desafio conseguido o conciliar da vida profissional, pessoal e académica ao qual muito me orgulho!

Referências Bibliográficas

Ahmed, P.K. & Rafiq, M. (1995). *The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies*. Journal of Marketing Practice, 1(4), pp. 32-51.

Ahmed, P.K. & Rafiq, M. (2003). *Internal marketing issues and challenges*. European Journal of Marketing, 37(9), pp. 1177-1186.

Ahmed, P.K., Rafiq, M. & Saad, N.M. (2003). *Internal marketing and the mediating role of organisational competencies*. European Journal of Marketing, 37(9), pp. 1221-1241.

Akroush, M.N. (2011). *The 7Ps Classification of the Services Marketing Mix Revisited: An Empirical Assessment of their Generalisability, Applicability and Effect on Performance - Evidence from Jordan's Services Organisations*. Jordan Journal of Business Administration, Volume 7, No. 1, pp. 116-147.

Anosike, P.U. & Ahmed, P. (2006). *Internal marketing: perceptions from theory and practice*. University of Wolver Hampton Business School, Working Paper Series 2006, pp. 1-21.

Azêvedo, D.F.; Alves, M.H. (2013). *Práticas de marketing interno nas organizações de saúde e a sua influência na motivação dos colaboradores*. Revista portuguesa de saúde pública, 31(2), pp. 181-192.

Ballantyne, D. (2003). *A relationship-mediated theory of internal marketing*. European Journal of Marketing, Vol. 37 Iss 9 pp. 1242 - 1260

Bansal, H.S., Mendelson, M.B. & Sharma, B. (2001). *The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes*. Journal of Quality Management, Vol 6, pp. 61-76.

Baxter, P., & Jack, S. (2008). *Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers*. The Qualitative Report, Vol. 13(4), 544-559. Retrieved from <http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol13/iss4/2>

Bell, S.J., Menguç, B. & Stefani, S.L. (2004). *When customers disappoint: A model of relational internal marketing and customer complaints.* Journal of the Academy of Marketing Science, 32(2), pp. 112-126.

Chiang, C. -F.; Jang, S. (2008). *An expectancy theory model for hotel employee motivation.* International Journal of Hospitality Management, Vol. 27, pp. 313-322

Conduit, J.; Mavondo, F.T. (2001). *How critical is internal customer orientation to market orientation?.* Journal of Business Research, Vol. 51, pp. 11-24.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R.C., & Cardoso, C.C. (2006). Manual de comportamento organizacional e gestão. Lisboa: Editora RH.

Davis, T. (2001). *Integrating Internal Marketing with Participative Management.* Management Decision 39(2), pp. 121-130.

Deci, E.L.; Ryan, R.M. (2000), *The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior.* Psychological Inquiry, V. 11, N. 4, p. 227-268.

Deci, E.L.; Ryan, R.M.; Gagne, M.; Leone, D.R.; Usunov, J.; Kornazheva, B.P. (2001). *Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination.* Personality and Social Psychology Bulletin, pp. 930-942.

Fang, S. -R.; Chang, E.; Chou, C. -H. & Ou, C. -C. (2014). *Internal market orientation, market capabilities and learning.* European Journal of Marketing, Vol. 48 No 1/2, pp. 170-192.

Flipo, JP (1986), *Service firms: Interdependence of external and internal marketing strategies,* European Journal of Marketing, Vol 20, No 8, pp. 5-14.

Gagne, M.; Deci, E.L. (2005). *Self-determination theory and work motivation.* Journal of Organizational Behavior, Vol. 26, pp. 331-362.

Gil, I., Berenguer, G., Cervera, A. (2007). *The roles of service encounters, service value, and job satisfaction in achieving customer satisfaction in business relationships.* Industrial Marketing Management 37 (2008), pp. 921–939.

Goi, C.L. (2009). *A Review of Marketing Mix: 4Ps or More?.* International Journal of Marketing Studies, Vol. 1, No1, pp. 1-14.

Gounaris , S.P. (2006). *Internal-market orientation and its measurement.* Journal of Business Research, Vol. 59, pp. 432 – 448.

Gummesson, E. (1987). *Using Internal Marketing to develop a new culture - the case of Ericsson Quality.* The Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 2 No.3, pp. 23-28.

Güngör, P. (2011). *The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks.* Procedia Social and Behavioral Sciences 24, pp. 1510–1520.

Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review, 46(1), 53-62.

Kelemen, M.; Papisolomou-Doukakis, I. (2004). *Can culture be changed? A study of internal marketing.* The Service Industries Journal, Vol.24, No.5, September 2004, pp.121–135

Latham, G.P.; Pinder, C.C. (2005). *Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century.* Annu. Rev. Psychol, Vol. 56, pp. 485–516.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2009). *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing.* Lisboa: Dom Quixote, 12.

Lings, I. & Brooks, R.F. (1998). *Implementing and measuring the effectiveness of internal marketing.* Journal of Marketing Manangement, 14 (4/5), pp. 325-351.

Lings, I.N. (2004). *Internal market orientation Construct and consequences.* Journal of Business Research 57, pp. 405– 413.

Lings, I.N. e Greenley, G.E. (2005), *Measuring internal market orientation*, Journal of Service Research, Vol 7, No 3, pp. 290-305.

Longbottom, D.; Augustus, E. Osseo-Asare Jr.; Chourides, P. & Murphy, W.D. (2006). *Real Quality: Does the Future of TQM depend on Internal Marketing?*. Total Quality Management, Derbyshire Business School, University of Derby, Derby, UK, July, Vol.17, No.6, pp. 709–732.

Mishra, S. (2010). *Internal Marketing – A tool to harness employees’ power in service organization in India*. International Journal of Business and Management, Vol. 5, No 1, pp. 185-193.

Money, A.H. & Foreman, S. (1996), *The measurement of internal marketing: a confirmatory case study*, Journal of Marketing Management, Vol 11, No 8, pp. 755-766.

Morhart, F.M., Herzog, W., & Tomczak, T. (2009). *Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions*. Journal of Marketing, September, Vol. 73, pp. 122–142

Paço, A., Nave, A.C., (2013) "Corporate volunteering : A case study centred on the motivations, satisfaction and happiness of company employees", Employee Relations, Vol. 35 Iss: 5, pp.547 - 559

Papasolomou-Doukakis, I. (2002). *The role of employee development in customer relations: the case of UK retail banks*. Corporate Communications: An International Journal, Vol. 7 Iss: 1, pp.62 – 76

Papasolomou-Doukakis, I. (2002). *Internal marketing: a means for creating a sales or marketing orientation? The case of UK retail banks*. Journal of Marketing Communications, Vol. 8, pp. 87 – 100

Papasolomou-Doukakis, I. (2003). *Internal Marketing in the UK Retail Banking Sector: Rhetoric or Reality?*. Journal of Marketing Management, 19, pp. 197-224.

Piercy, N. & Morgan, N. (1991), *Internal marketing – The missing half of the marketing programme*, Long Range Planning, Vol 24, No 2, pp. 82-93.

Pitt, L.F. & Foreman, S.K. (1999). *Internal marketing role in organizations: a transaction cost perspective.* Journal of business research 44, pp. 25-36.

Rafiq, M. & Ahmed, P.K. (1993), *The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management,* Journal of Marketing Management, Vol 9, No 3, pp. 219-232.

Rafiq, M. & Ahmed, P.K. (2000). *Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension.* Journal of Services Marketing. Vol.14, No.6, pp. 449-462.

Rego, A. (2000). Os motivos de sucesso, afiliação e poder-desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Análise Psicológica*, 18(3), 335-344.

Reynoso, J. & Moores, B. (1996), Internal Relationships, in Buttle (ed.), *Relationship Marketing – Theory and Practice*, London: Paul Chapman.

Remenyi, D. (2012). *Case Study Research: The Quick Guide Series.* Academic Publishing International.

Roberts-Lombard, M. (2010). *Employees as customers – An internal marketing study of the Avis car rental group in South Africa.* African Journal of Business Management, April, Vol. 4(4), pp. 362-372.

Ruthankoon, R. & Ogunlana, S. O. (2003). *Testing herzberg's two-factor theory in the thai construction industry.* Engineering, Construction and Architectural Management, Vol. 10 (5) , pp. 333-341.

Ruck, K. & Welch, M. (2012). *Valuing internal communication; management and employee Perspectives.* Public Relations Review, Vol. 38, pp. 294– 302.

Ryan, R.M & Deci, E.L. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions.* Contemporary Educational Psychology 25, pp. 54-67.

Sargent, A. & Saadia, A. (1998). *The strategic application of internal marketing – an investigation of UK banking.* The International Journal of Bank Marketing, Vol.16, No.2, p.66–79.

Schweitzer, L. & Lyons, S. (2008). *The market within: A marketing approach to creating and developing high-value employment relationships.* Kelley School of Business, Indiana University, Vol. 51, pp. 555-565.

Sousa, J. & Rodrigues, R.G. (2014). *As implicações dos programas de marketing interno na orientação para o mercado interno, no sector transformador de cortiça português.* International Journal of Marketing, Communication and New Media. Online, Vol. 2, No 2, pp. 81-104. Disponível em <http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/ijmcmn>

Tansuhaj, P., Randall, D. & McCullough, J. (1988), *A services marketing management model: integrating internal and external marketing functions.* Journal of Services Marketing, Vol 2, no 1, pp. 31-38.

Tsai, Y. & Wu, S. -W. (2011). *Using internal marketing to improve organizational commitment and service quality.* Journal of Advanced Nursing 67(12), pp. 2593–2604. Doi: 10.1111/j.1365-2648.2011.05696.x

Varey, R.J. (1995). *Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges.* International Journal of Services Industry Management, 6(1), pp. 40-63.

Vasconcelos, A.F. (2008). *Broadening even more the internal marketing concept.* European Journal of Marketing, Vol. 42 No. 11/12, pp. 1246-1264.

Vercic, A.T.; Vercic, D.; Sriramesh, K. (2012). *Internal Communication: Definition, parameters, and the future.* Public Relations Review 38, pp. 223– 230.

Wieseke, J.; Ahearne, M.; Lam, S.K.; & Dick, R.V. (2009). *The Role of Leaders in Internal Marketing.* Journal of Marketing, March, Vol. 73, pp. 123–145.

White, C.; Vanc, A.; Stafford, G. (2010). *Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence*. Journal of Public Relations Research, Vol. 22(1), pp. 65-84.

Yang, J. (2015). *Effect of internal marketing on knowledge sharing and organisational effectiveness in the hotel industry*. Total Quality Management & Business Excellence, 26:1-2, pp. 76-92, DOI: [10.1080/14783363.2012.661131](https://doi.org/10.1080/14783363.2012.661131).

Anexos

Anexo A – Guião das Entrevistas feitas aos formandos

| Guião de Entrevista | |
|---|-----|
| Empresa: Oliveira & Irmão, S.A. | |
| Colaborador: | |
| Data/Hora: | |
| Introdução | |
| Bom dia/ Boa tarde, o meu nome é Sónia Linhares e sou aluna do mestrado de Gestão – Ramo Marketing da Universidade de Aveiro. No âmbito do projeto de dissertação, no qual estou inscrita, e impulsionada pelo facto de ser trabalhadora e, portanto, simultaneamente “cliente interno” numa organização ligada ao setor industrial, a OLI, e por considerar que boas práticas de marketing devem começar do interior para o exterior, decidi aplicar todo o conhecimento teórico num contexto mais prático. Este estudo, numa primeira fase, pretende explorar os conceitos e variáveis, bem como a sua aplicabilidade, sendo por isso que me proponho fazer 6 entrevistas a 6 colaboradores da OLI. | |
| Análise Contextual | |
| Que idade tem? | Q1 |
| É colaborador na empresa OLI há quanto tempo? | Q2 |
| Qual a sua função? | Q3 |
| Via-se a fazer outra função? | Q4 |
| Habilitações literárias? | Q5 |
| Análise Conceptual | |
| Formação | |
| Considera as formações dadas pela OLI úteis e relevantes? | Q6 |
| Acha que essas formações estão ajustadas à necessidade de cada colaborador? | Q7 |
| Considera que as formações integram o colaborador na empresa? | Q8 |
| Qual a sua opinião acerca do facto da formação PIC-OLI ter sido dada por colegas/colaboradores, ao invés de ser dada por formadores externos? | Q9 |
| Considera que foi uma boa iniciativa da empresa? | Q10 |
| Empowerment/autonomia/capacitação do colaborador | |
| O que acha da estratégia da empresa de colocar alguns dos seus colaboradores a dar formação interna? | Q11 |
| Acha que pode aumentar a motivação do colaborador envolvendo-o no espírito organizacional? | Q12 |
| Comunicação Interna | |
| Que tipos de comunicação interna identifica que a OLI faz? | Q13 |
| Acha que é importante para si ter conhecimento dos sucessos e insucessos da OLI? | Q14 |
| É importante o colaborador conhecer as estratégias, missão e objetivos da empresa? | Q15 |

| Gestão e envolvimento | |
|---|-----|
| Considera que a OLI (gestão) tem em consideração o seu envolvimento e opiniões sobre a empresa/produto? | Q16 |
| Sentir-se envolvido fá-lo sentir mais motivado ou é para si indiferente? | Q17 |
| Participa nas atividades realizadas pela empresa? | Q18 |
| Motivação do colaborador | |
| A existência de práticas de Marketing Interno na OLI aumenta a sua motivação? | Q19 |
| Que práticas de Marketing Interno reconhece que a empresa faz? | Q20 |
| Acha que a empresa deve desenvolver mais ações de formação e integração dos colaboradores? | Q21 |
| Considera que o seu contributo é fundamental à empresa? | Q22 |
| Retenção do cliente interno | |
| Sente-se motivado por trabalhar na OLI? | Q23 |
| Considera que o uso das práticas de marketing, internamente, influenciam a sua motivação e retenção? | Q24 |
| A sua motivação para trabalhar na OLI é intrínseca e pessoal ou acredita que parte também se deve às atividades desenvolvidas pela OLI? | Q25 |

A entrevista terminou. Muito obrigado pela sua colaboração!

Sónia Linhares

Anexo B – Guião das Entrevistas feitas aos formadores

| Guião de Entrevista | |
|---|-----|
| Empresa: Oliveira & Irmão, S.A. | |
| Colaborador: | |
| Data/Hora: | |
| Introdução | |
| Bom dia/ Boa tarde, o meu nome é Sónia Linhares e sou aluna do mestrado de Gestão – Ramo Marketing da Universidade de Aveiro. No âmbito do projeto de dissertação, no qual estou inscrita, e impulsionada pelo facto de ser trabalhadora e, portanto, simultaneamente “cliente interno” numa organização ligada ao setor industrial, a OLI, e por considerar que boas práticas de marketing devem começar do interior para o exterior, decidi aplicar todo o conhecimento teórico num contexto mais prático. Este estudo, numa primeira fase, pretende explorar os conceitos e variáveis, bem como a sua aplicabilidade, sendo por isso que me proponho fazer 6 entrevistas a 6 colaboradores da OLI. | |
| Análise Contextual | |
| Que idade tem? | Q1 |
| É colaborador na empresa OLI há quanto tempo? | Q2 |
| Qual a sua função? | Q3 |
| Via-se a fazer outra função? | Q4 |
| Habilitações literárias? | Q5 |
| Análise Conceptual | |
| Formação | |
| Considera as formações dadas pela OLI úteis e relevantes? | Q6 |
| Acha que essas formações estão ajustadas à necessidade de cada colaborador? | Q7 |
| Considera que as formações integram o colaborador na empresa? | Q8 |
| Qual a sua opinião acerca do facto da formação PIC-OLI ter sido dada por colaboradores, ao invés de ser dada por formadores externos? | Q9 |
| Considera que foi uma boa iniciativa e estratégia da empresa? | Q10 |
| Empowerment/Autonomia/Capacitação do colaborador | |
| O que sentiu enquanto formador dos seus colegas de trabalho? | Q11 |
| Em que medida acha que pode aumentou a sua motivação ao envolve-lo no espírito organizacional? | Q12 |
| Sentiu maior autonomia de decisão e responsabilidade delegada pela empresa ao apostar em si? | Q13 |
| Comunicação Interna | |
| Que tipos de comunicação interna identifica que a OLI faz? | Q14 |
| Acha que é importante para si ter conhecimento dos sucessos e insucessos da OLI? | Q15 |
| É importante o colaborador conhecer as estratégias, missão e objetivos da empresa? | Q16 |
| Gestão e envolvimento | |
| Considera que a OLI (gestão) tem em consideração o seu envolvimento e opiniões sobre a empresa/produto? | Q17 |

| | |
|---|-----|
| Gestão e envolvimento | |
| Sentir-se envolvido fá-lo sentir mais motivado ou é para si indiferente | Q18 |
| Participa nas atividades realizadas pela empresa? | Q19 |
| Motivação do colaborador | |
| A existência de práticas de Marketing Interno na OLI aumenta a sua motivação? | Q20 |
| Que práticas de Marketing Interno reconhece que a empresa faz? | Q21 |
| Acha que a empresa deve desenvolver mais ações de formação e integração dos colaboradores? | Q22 |
| Considera que o seu contributo é fundamental à empresa? | Q23 |
| Retenção do cliente interno | |
| Sente-se motivado por trabalhar na OLI? | Q24 |
| Considera que o uso das práticas de marketing, internamente, influenciam a sua motivação e retenção? | Q25 |
| A sua motivação para trabalhar na OLI é intrínseca e pessoal ou acredita que parte também se deve às atividades desenvolvidas pela OLI? | Q26 |

A entrevista terminou. Muito obrigado pela sua colaboração!

Sónia Linhares