



RELATÓRIO DE ESTÁGIO

O ONBOARDING COMO UM PRIMEIRO PASSO PARA O DESENVOLVIMENTO DE UMA ESTRATÉGIA DE MARKETING INTERNO: ESTUDO DE CASO KPBUS

AUTORA: Melissa Benbelaid

ORIENTADORA: Professora Doutora Mafalda Nogueira

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO E MARKETING, PORTO

OUTUBRO 2022

*Recomeça...
Se puderes,
Sem angústia e sem pressa.
E os passos que deres,
Nesse caminho duro
Do futuro,
Dá-os em liberdade.
Enquanto não alcances
Não descanses.
De nenhum fruto queiras só a metade.*

Miguel Torga

AGRADECIMENTOS

E assim termina um célebre capítulo da minha vida académica. A realização deste projeto é, sem dúvida, um momento de concretização pessoal que retrata uma jornada de aprendizagem e conhecimento pessoal gigante. Ao fim destes longos meses, posso dizer que concluo esta etapa com a sensação de dever cumprido!

Porém, não posso deixar de agradecer, a um conjunto de pessoas que, de uma forma ou de outra, me ajudaram a tornar este projeto realidade.

Em primeiro lugar, quero agradecer ao Zé. O meu melhor amigo, cúmplice e porto seguro. Pelos conselhos transmitidos, calma e serenidade. Por ouvir os meus desabafos, tolerar o meu mau feitio e nunca deixar de estar presente. Obrigada por, com amor, acreditares, incondicionalmente, em mim e no meu potencial.

À minha família por me ter apoiado neste sonho e objetivo pessoal, por tudo o que este representa para mim. Obrigada pelo carinho, paciência e atenção nos momentos mais difíceis.

À minha orientadora, Mafalda Nogueira, que sempre torceu por mim e me deu força perante todos os desafios e contratempos. Agradeço, não só, pela partilha de conhecimento, mas, acima de tudo, pelo interesse e entusiasmo neste projeto. Guardarei, com carinho, a amizade, dedicação e motivação ao longo desta caminhada.

Aos meus amigos e colegas por me encorajarem a querer sempre mais. Por escutarem todos os meus anseios e dúvidas. Pelas palavras de conforto e boa energia transmitida.

Por fim, não posso deixar de agradecer ao grupo que me acolheu. À Susana Silva e à Maria João Simões por me terem desafiado a participar neste projeto. À Ana Henriques e à Catarina Senra pela disponibilidade e colaboração no desenvolvimento do mesmo. E em último, mas não menos importante, um enorme obrigada a todos os colaboradores da *Klöckner Pentaplast Business* pela vossa sinceridade nas respostas ao inquérito e às entrevistas. Sem o vosso contributo nada disto era possível.

O meu sincero obrigada!

RESUMO

Numa era de pleno emprego, aceita-se, com alguma naturalidade, que as pessoas são o recurso mais poderoso das organizações modernas. De facto, no contexto organizacional, nunca foi tão discutida a questão da Gestão do Talento. Neste sentido, torna-se imperativo que as empresas invistam em estratégias de marketing interno, através de um trabalho em conjunto com a gestão de recursos humanos, para que sejam atendidas as necessidades dos clientes internos, tendo em vista a sua motivação e satisfação.

Posto isto, a presente investigação surge no contexto de um relatório de estágio no Centro de Serviços Partilhados kpBuS, e visa estudar a criação de estratégias de marketing interno que contemplem a criação de um programa de onboarding para os colaboradores da organização, com vista à sua retenção.

Através da adoção de uma metodologia de estudo de caso, foi desenvolvido um inquérito por questionário orientado para os colaboradores da empresa (29 respostas) e ainda 5 entrevistas semi-estruturadas, em profundidade, de forma a compreender quais as principais necessidades sentidas e qual a perceção dos mesmos face às estratégias internas levadas a cabo pela empresa.

De acordo com as respostas obtidas, foi possível compreender que a maioria dos colaboradores concorda que a integração através do proceso de *onboarding* influencia o grau de satisfação, de compromisso e de envolvimento com a organização e que, efetivamente, a kpBuS apresenta algumas fragilidades no que a este assunto diz respeito, havendo espaço para melhoria. No entanto, ao nível das estratégias de marketing interno, foi possível averiguar que os colaboradores da kpBuS sentem que a empresa os trata como clientes internos e que, por sua vez, as suas necessidades e desejos são uma preocupação ativa para a organização.

Palavras-chave: Marketing Interno, *Onboarding*, Acolhimento e Integração, Clientes Internos, Centro de Serviços Partilhados, kpBuS

ABSTRACT

In the times we're living, it's acceptable to say that people are the most important resource in modern companies. As a matter of fact, when it comes to organizational context, Talent Management has never been so discussed. It is imperative that human resources, alongside with the Board of the company, work on internal marketing strategies in order to better attend the needs of their internal customers, motivate them and keep them satisfied.

With this being said, this report, made during an internship at kpBuS Shared Service Center, intends to analyze and create an onboarding program for companies, which will allow them to better understand and retain their employees.

Through a case study method, an employee oriented inquiry was created (29 answers), as well as five semi structured profound interviews. With this, it is possible for the board to understand the needs of the employee and his point of view on the internal strategies taken by the company.

According to the answers obtained, it was possible to understand that most employees agree that integration through the onboarding process influences the degree of satisfaction, commitment and involvement with the organisation and that, effectively, kpBuS has some weaknesses in this regard, with room for improvement. However, at internal marketing level strategies, it was possible to acknowledge that kpBuS employees feel that the company treats them as internal customers and that, in turn, their needs and desires are an active concern of the organisation.

Key-Words: Internal Marketing, Onboarding, Welcoming and Integration, Internal Customers, Shared Services Center, kpBuS

ABREVIATURAS

CSP – Centro de Serviços Partilhados

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IWG – *Inform Welcome Guide*

Kp – Klöckner Pentaplast

KpBuS – Klöckner Pentaplast *Business*

KPI – *Key Performance Indicators*

MI – Marketing Interno

RH – Recursos Humanos

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	3
RESUMO	4
ABSTRACT	5
ABREVIATURAS	6
ÍNDICE.....	7
ÍNDICE DE FIGURAS	10
ÍNDICE DE GRÁFICOS	11
ÍNDICE DE TABELAS.....	14
ÍNDICE DE ANEXOS.....	14
INTRODUÇÃO	15
1. REVISÃO DA LITERATURA.....	20
1.1. Enquadramento teórico sobre o marketing interno	20
1.1.1. Contextualização da temática.....	20
1.1.2. A Relação entre o Marketing Interno e a Gestão dos Recursos Humanos	25
1.1.3. As Atividades e Estratégias de Marketing Interno	28
1.2. Os Instrumentos do Marketing Interno	32
1.2.1. A Cultura Organizacional.....	32
1.2.2. A Comunicação Interna	33
1.2.3. A Felicidade Organizacional	35
1.2.4. O <i>Empowerment</i> do Cliente Interno	37
1.3. O Onboarding	38
1.3.1. Acolhimento e Integração dos Colaboradores.....	38
1.3.2. A Estruturação de um Programa de Onboarding.	41

2. MODELO CONCEPTUAL.....	45
2.1. Modelo Conceptual de Análise	45
2.2. Quadro Referencial Teórico	48
3. METODOLOGIA	50
3.1 Identificação e Justificação da Metodologia: Estudo de Caso.....	50
3.2. Técnicas de Recolha de Dados	51
3.2.1. Inquérito por Questionário.....	52
3.2.2. Entrevistas	53
3.2.3. Análise Documental.....	57
3.3. Técnicas de Análise de Dados.....	57
4. ESTUDO DE CASO: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	59
4.1. A Empresa.....	59
4.2. Análise e Discussão de Dados	62
4.2.1. Caracterização e Segmentação dos Clientes Internos	63
4.2.2. Análise do Mercado Interno	66
4.2.3. Remuneração, Recompensas e Benefícios	72
4.2.4. Formação Contínua, Avaliação e Reconhecimento	80
4.2.5. Comunicação Interna.....	91
4.2.6. Felicidade Organizacional	102
4.2.7. Onboarding – Acolhimento e Integração.....	108
5. RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS À EMPRESA	121
6. CONCLUSÕES.....	126
6.1. Resposta aos objetivos	126
6.2. Contributos teóricos	129

6.3. Contributos práticos	129
6.4. Limitações e pistas para investigações futuras	130
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	132
ANEXOS	145

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1 - Convergência entre o Marketing Interno e os Recursos Humanos.....</i>	<i>27</i>
<i>Figura 2 - Modelo de Gestão de Marketing, segundo Bohnenberger et al. (2019)</i>	<i>31</i>
<i>Figura 3 - Modelo Conceptual de Análise.....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 4 - Organigrama KpBuS.....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 5 - Funções KpBuS.....</i>	<i>61</i>

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1 - Idade dos inquiridos.....</i>	63
<i>Gráfico 2 - Género dos inquiridos</i>	64
<i>Gráfico 3 - Habilitações Literárias dos inquiridos.....</i>	64
<i>Gráfico 4 - Posição na Empresa dos inquiridos</i>	65
<i>Gráfico 5 - Antiguidade na Empresa dos inquiridos</i>	66
<i>Gráfico 6 - Questão 1.1. - Sinto que a kpBuS me trata como um cliente interno</i>	67
<i>Gráfico 7 - Questão 1.2. - As minhas necessidades e desejos são uma preocupação ativa para a organização 67</i>	
<i>Gráfico 8 - Questão 1.3. - A kp oferece boas condições de trabalho aos seus colaboradores.....</i>	68
<i>Gráfico 9 - Questão 2.1.- Estou satisfeito com a minha situação salarial.....</i>	72
<i>Gráfico 10 - Questão 2.2. - O meu salário é justo face à função que desempenho</i>	73
<i>Gráfico 11 - Questão 2.3. - O modelo de recompensas aplicado pela kpBuS é aplicado.....</i>	75
<i>Gráfico 12 - Questão 2.4. - Os benefícios que a kpBuS me proporciona vão ao encontro das minhas necessidades</i>	77
<i>Gráfico 13 - Questão 2.5. - A kpBus preocupa-se em premiar os trabalhadores pelo seu mérito .</i>	77
<i>Gráfico 14 - Questão 3.2. - Recebo frequentemente feedback sobre o meu desempenho.....</i>	80
<i>Gráfico 15 - Questão 3.3. - O meu trabalho é reconhecido pelas chefias.....</i>	83
<i>Gráfico 16 - Questão 3.4. - Sinto-me envolvido e tenho autonomia na tomada de decisão</i>	84
<i>Gráfico 17 - Questão 3.1. - A formação é uma prática regular na organização, por forma a melhorar os conhecimentos e competências dos trabalhadores.....</i>	85

Gráfico 18 - Questão 3.5. – Sinto-me apoiado e motivado pela minha organização	86
Gráfico 19 - Questão 3.6. – O sistema de promoção da organização é adequado.....	86
Gráfico 20 - Questão 4.1. – A empresa comunica de uma forma eficaz a sua missão, visão e valores	
91	
Gráfico 21 - Questão 4.3. – Considero que a cultura da kpBuS é diferenciadora	92
Gráfico 22 - Questão 4.2. – É através da comunicação interna que os colaboradores têm conhecimento sobre mudanças organizacionais e resultados alcançados.....	94
Gráfico 23 - Questão 4.5. – É através da comunicação interna que a kpBuS orienta os seus colaboradores para o cumprimento de padrões de desempenho e qualidade	95
Gráfico 24 - Questão 4.4. – Considero que os canais de comunicação interna empregues na organização são os mais adequados	96
Gráfico 25 - Questão 4.6. – As ferramentas de comunicação interna facilitam a criação de soluções para eventuais situações problemáticas dentro do ambiente organizacional.....	96
Gráfico 26 - Questão 4.7. – Através da comunicação interna a empresa esclarece informações úteis acerca de benefícios e sistemas de remuneração dos colaboradores	99
Gráfico 27 - Questão 4.8. – A kpBuS preocupa-se em realizar iniciativas internas e eventos tendo em vista a socialização e bem-estar dos colaboradores	100
Gráfico 28 - Questão 5.1. – Estou satisfeito com a natureza do meu trabalho e funções inerentes	103
Gráfico 29 - Questão 5.2. – Estou satisfeito com os meus colegas de trabalho	103
Gráfico 30 - Questão 5.3. – Estou satisfeito com os meu supervisores.....	105
Gráfico 31 - Questão 5.4. – Estou satisfeito com as oportunidades de carreira e crescimento que a empresa me proporciona.....	105
Gráfico 32 - Questão 5.6. – Tenho orgulho em trabalhar na kpBuS.....	106

<i>Gráfico 33 - Questão 5.5. – Sinto entusiasmo e paixão pelo meu trabalho</i>	<i>107</i>
<i>Gráfico 34 - Questão 5.7. – De um modo geral, estou feliz com a minha situação profissional atual</i>	<i>108</i>
<i>Gráfico 35 - Questão 6.1. – Ao começar uma nova posição numa empresa, é importante receber</i>	<i>109</i>
<i>Gráfico 36 - Questão 6.2. – Qual a sua opinião em relação às seguintes afirmações</i>	<i>110</i>
<i>Gráfico 37 - Questão 6.3. – Em que medida considera relevantes as seguintes opções</i>	<i>111</i>
<i>Gráfico 38 - Questão 6.4. – Em que medida considera relevantes as seguintes opções</i>	<i>112</i>
<i>Gráfico 39 - Questão 6.5. – Em que medida considera relevantes as seguintes afirmações.....</i>	<i>113</i>
<i>Gráfico 40 - Questão 6.6. – Em que medida considera relevantes as seguintes afirmações</i>	<i>114</i>
<i>Gráfico 41 - Questão 6.7. – Retenção dos clientes internos.....</i>	<i>116</i>

ÍNDICE DE TABELAS

<i>Tabela 1 - Objetivos-chave do Marketing Interno de acordo com a Literatura.....</i>	23
<i>Tabela 2 - Objetivos específicos e fases da presente investigação.....</i>	45
<i>Tabela 3 - Quadro Referencial Teórico.....</i>	48
<i>Tabela 4 - Objetivos Específicos e respectivas Técnicas de Recolha de Dados</i>	51
<i>Tabela 5 - Caracterização e Codificação dos Entrevistados.....</i>	54
<i>Tabela 6 - Fundamento teórico do inquérito por questionário e das entrevistas.....</i>	55
<i>Tabela 7 - Pontos Fortes e Pontos Fracos da Organização</i>	70
<i>Tabela 8 - Iniciativas propostas no âmbito da Remuneração, Benefícios e Recompensas.....</i>	121
<i>Tabela 9 - Iniciativas propostas no âmbito da Formação Contínua, Avaliação e Reconhecimento.....</i>	122
<i>Tabela 10 - Iniciativas propostas no âmbito da Comunicação Interna e Felicidade Organizacional</i>	123

ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Anexo 1 - Inquérito por Questionário.....</i>	145
<i>Anexo 2 - Guião 1 e Guião 2 das entrevistas</i>	156

INTRODUÇÃO

A grande resignação ou *quiet quitting*? Estes são os fenómenos que estão a moldar o novo e admirável mundo empresarial, nos dias de hoje (Viegas, 2021, Harter, 2022). Porém, há uma questão que se impõe: como é que chegamos até este novo e desafiante paradigma?

Pois bem, em primeiro lugar, é importante referir que a competitividade no setor já se fazia sentir durante as últimas décadas. A concorrência por trabalhadores altamente qualificados acentuou-se e, face a esta situação, o conceito de guerra pelo talento passou a ser encarado como um desafio estratégico preponderante para as organizações modernas (Keller, 2017). No entanto, num segundo plano, não restam dúvidas que o advento do Novo Coronavírus trouxe consigo mudanças sem precedentes na forma como os trabalhadores encaram o trabalho e as próprias entidades empregadoras (McKinsey, 2021). Em boa verdade, no panorama atual, o trabalho preenche cada vez mais horas na vida das pessoas e, por esse motivo, os trabalhadores estão a exigir mais dos seus empregadores. Mais do que um salário ou um conjunto de benefícios ao final do mês, os mesmos procuram um emprego que se adapte às suas vidas pessoais (*work-life balance*), que seja significativo e gratificante, ao mesmo tempo que contribua para algo maior (Forbes, 2022). Estamos, então, perante uma nova realidade em que o poder está do lado dos trabalhadores. Os números falam por si.

De acordo com um relatório emitido pelo *Bureau of Labor Statistics*, o mercado dos Estados Unidos da América assistiu, em Novembro de 2021, a um número recorde de demissões por parte dos trabalhadores, cerca de 4,5 milhões, sendo possível afirmar que, no ano de 2021, um em cada quatro trabalhadores norte-americanos deixaram o seu emprego. Paralelamente, outros estudos revelaram ainda que: a) 52% dos trabalhadores que se despediram voluntariamente afirmam que a organização poderia ter feito algo para os impedir de deixar o seu emprego (Mcfeely & Wiger, 2019); b) 94% dos trabalhadores ficariam mais tempo numa empresa que os ajudasse a aprender e a desenvolver as suas competências, através de formação ou outras oportunidades de educação

(LinkedIn Learning Report, 2022); c) por último, que apenas 16% da população empregada está plenamente satisfeita com a sua entidade empregadora (Achievers, 2021).

Tal como nos Estados Unidos da América, em todo o mundo esta instabilidade está a ameaçar a produtividade, a eficiência e o crescimento das organizações, pelo que é possível afirmar que, de um ponto de vista organizacional, nunca foi tão importante discutir a questão da Gestão do Talento (Guedes de Oliveira, 2021). Na realidade, a procura por trabalhadores altamente qualificados excede a oferta, o que significa que os empregadores apresentam uma maior dificuldade em cobrir certos postos de trabalho. E a verdade é que Portugal não é a exceção. Um estudo levado a cabo pela *Manpower Group*, mostrou que cerca de 60% dos empregadores portugueses apresentam dificuldades em contratar novos colaboradores, o que evidencia uma escassez de talento no mercado de trabalho português face à procura (Vida Sustentável, 2022). Em contrapartida, as altas taxas de rotatividade dos colaboradores simbolizam para as empresas grandes custos, perda de *know-how* interno e uma diminuição da produtividade, o que poderá influenciar a estabilidade da equipa e, conseqüentemente, da organização (Oliveira, 2019).

Posto isto, hoje, mais do que nunca, torna-se fulcral compreender que a sustentabilidade empresarial não assenta apenas em modelos de negócio orientados para a maximização do lucro e para os resultados financeiros, nem tão pouco numa gestão única e exclusivamente voltada para os clientes de uma organização. Assim, com o intuito de responderem aos desafios do século XXI, as empresas devem estar 100% focadas no seu capital humano.

Na verdade, as empresas são feitas de pessoas e são elas que compõem o seu núcleo, simbolizando uma peça fundamental para o seu sucesso. Para além disso, os recursos humanos são percebidos como elementos de diferenciação promissores que permitem às empresas ter uma vantagem competitiva num mercado em constante transformação (Kotler et al., 2022). Ao fim e ao cabo, “são as pessoas que criam, desenvolvem e mantêm empresas” (Arantes, 2012, p.126).

Na mesma linha de pensamento, também o domínio do Marketing foi evoluindo para uma perspetiva mais direcionada para os recursos humanos, olhando para estes como um mercado interno que as empresas devem procurar satisfazer em primeiro lugar (Marujo, 2015). Assim, o marketing interno é um processo de marketing voltado para o interior das organizações que

resulta de uma fusão com a área da gestão dos recursos humanos e que tem como objetivo a institucionalização de valores organizacionais e um maior comprometimento organizacional, por meio da implementação de um conjunto de estratégias e práticas que visam a motivação e satisfação dos seus colaboradores (Bohnenberger et al., 2019). Em poucas palavras, o marketing interno é aquele que é pensado de dentro para fora, ou, como designado pela *American Marketing Association*, o marketing que advém “*from inside the house*” (Brooke, 2019). Deste modo, e à semelhança do marketing tradicional, os gestores de hoje devem encarar os seus colaboradores como clientes internos, e conseqüentemente desenvolverem com estes uma relação que permita uma maior compreensão das suas necessidades e desejos, ao mesmo tempo que são cumpridos objetivos organizacionais (Ozuem et al., 2018). Da mesma forma, o envolvimento, a confiança, a lealdade e o próprio ambiente de trabalho são também componentes de elevada importância, ajudando a que os colaboradores se sintam mais valorizados, felizes e competentes nas suas funções e, simultaneamente, a que as empresas construam propostas de valor mais atrativas (Park e Tran, 2018; Heger, 2007).

Ora, não há dúvida que uma das questões-chave na agenda atual das empresas centra-se na capacidade de atrair, reter e cultivar talento. Um primeiro passo para produzir e reter talento começa, justamente, pela experiência de *onboarding* dos novos colaboradores. (Ferreira, 2022). Este é o primeiro contacto entre a organização e o colaborador, pelo que terá um grande impacto a longo prazo na relação entre as duas partes, isto porque, segundo Dai & Meuse (2007, p.6) as “*primeiras impressões geram impressões duradouras*”. Contudo, apesar de ser um tema que ao longo dos últimos anos tem vindo a ganhar especial relevo no seio empresarial, a realidade é que estes programas carecem ainda de algumas limitações, pelo que precisam ser trabalhados de uma melhor forma por parte das empresas (Stein & Christiansen, 2010). E a prova disso está nos números. A empresa norte-americana Gallup (Wigert & Pendell, 2019) advoga que apenas 12% dos trabalhadores concordam fortemente que a sua empresa faz um excelente trabalho de integração e acolhimento dos novos trabalhadores. Por outro lado, de acordo com uma informação cedida pela SHRM, sabe-se que a rotatividade dos colaboradores pode atingir os 50% nos primeiros 18 meses de trabalho, uma vez que os novos colaboradores têm expectativas que devem

ser correspondidas por parte das entidades empregadoras (Bauer, 2010). Se estes não se sentirem conectados e não tiverem uma visão clara daquilo que é a cultura e a missão da organização, bem como do seu papel e contributo para a mesma, o mais certo é procurarem uma outra opção no mercado (Ramirez, 2018). Deste modo, é possível concluir que há, sem dúvida, espaço para melhoria.

De modo a fazer face a esta realidade, é imperativo que as empresas invistam em mecanismos de gestão de recursos humanos, tratando os seus colaboradores como clientes internos, por meio de esforços alinhados com estratégias de marketing interno. Na realidade, já nos anos 90, Collins & Payne (1991) evidenciavam que os colaboradores têm um papel crucial nas organizações, pelo que devem ser apontados como os seus primeiros clientes. Para tal, é essencial ter em consideração as suas necessidades, comportamentos, desejos e perceções, em aspetos como a formação, o salário, benefícios, ou até mesmo condições de trabalho, por meio da implementação de técnicas de marketing direcionadas para o meio empresarial (Ahmed & Raquif, 2002). Tal, irá permitir, segundo Kotler et al., (2022), um maior compromisso com a organização por parte do cliente interno, bem como uma maior satisfação por parte do cliente externo. Em todo o caso, algumas lacunas foram surgindo neste âmbito. Schultz (2006), chama a atenção para uma falta de representatividade de experiências profissionais nas interpretações académicas do marketing interno, para que as mesmas possam ser holísticas, estruturadas e inclusivas. Para além disso, grande parte da investigação académica do marketing interno encontra-se desconectada da realidade organizacional contemporânea (Qiu et al, 2022). Em contrapartida, o onboarding representa uma literatura mais recente, havendo, cada vez mais, um corpo literário robusto a abordar este conceito.

Neste sentido, a presente investigação surge no contexto de um estágio curricular realizado na empresa Klöckner Pentaplast *Business* (kpBuS), um Centro de Serviços Partilhados situado no Centro Empresarial Lionesa no Porto, que cumpre funções na área financeira. Tendo em conta a pertinência dos dados anteriormente apresentados, e por forma a que a kpBuS consiga dar resposta às exigências do mercado de trabalho, a presente investigação tem como principal finalidade o desenvolvimento de uma estratégia de marketing interno que permita uma maior

eficácia no processo de onboarding das novas contratações, realizadas pela organização. Atualmente, a empresa assume algumas fragilidades no que respeita à rotatividade do seu capital humano, pelo que será necessário o desenvolvimento de estratégias que respondam ativamente a este problema organizacional.

Com efeito, e para que este estudo possa desempenhar um papel orientador e colmatar as lacunas identificadas, foi adotada uma metodologia de estudo de caso, de cariz exploratório. Será ainda utilizada uma abordagem qualitativa e quantitativa ao problema, no qual a recolha de dados será feita através de entrevistas semi-estruturadas, análise documental e um inquérito aos colaboradores. Posto isto, o objetivo geral desta investigação centra-se na criação de uma estratégia de marketing interno que permita o desenvolvimento de um programa de onboarding, com base nas necessidades dos colaboradores da kpBuS, tendo em vista a sua retenção. Foram, também, delineados os seguintes objetivos específicos:

1. Avaliar a perceção dos clientes internos face às atuais estratégias de marketing interno aplicadas pela kpBuS;
2. Diagnosticar a perceção dos clientes internos no que respeita ao programa de acolhimento e integração de novos colaboradores kpBuS;
3. Definir estratégias de marketing interno que vão ao encontro das necessidades dos clientes internos e da kpBuS;
4. Estruturar um programa de onboarding para o acolhimento e integração dos novos colaboradores kpBuS.

No seu conjunto, a investigação encontra-se dividida em seis capítulos essenciais. O primeiro capítulo diz respeito à revisão da literatura. De seguida, será apresentado o modelo conceptual de análise e o quadro referencial teórico da investigação. Depois, a metodologia selecionada, assim como as técnicas de recolha e de análise de dados, com a sua devida justificação. Posteriormente, o quarto capítulo consiste na análise e discussão dos dados recolhidos ao longo do estudo. Por último, serão expostas as estratégias desenhadas para a empresa. O capítulo final irá elencar as conclusões e contributos deste estudo expondo a resposta ao problema inicial, bem como limitações e pistas para futuras investigações.

1. REVISÃO DA LITERATURA

Esta secção divide-se em dois grandes grupos que irão contribuir teoricamente para a compreensão de conceitos que são críticos para a evolução desta investigação: o marketing interno e o processo de acolhimento e integração de novos colaboradores – *onboarding*. Deste modo, o presente capítulo destina-se a apresentar uma detalhada análise bibliográfica dos autores com maior relevância nestes dois domínios, com o intuito de criar um enquadramento teórico que suporte toda esta investigação.

1.1. Enquadramento teórico sobre o marketing interno

Para uma maior compreensão do leitor, a primeira parte deste capítulo irá apresentar e estudar a *genesis* do conceito de marketing interno, bem como a sua evolução, através de uma contextualização da temática. De seguida, será analisada a literatura referente à relação entre o marketing interno e a gestão de recursos humanos. No final, serão apontadas as principais atividades e estratégias referentes ao conceito em análise.

1.1.1. Contextualização da temática

O conceito de marketing interno foi proposto pela primeira vez há quase cinco décadas atrás, pelo que o seu construto engloba uma vasta tradição teórica. Referenciado como uma filosofia de gestão, uma abordagem organizacional ou até mesmo como um conjunto de práticas, o marketing interno é um termo que está amplamente ligado à área dos serviços e que diz respeito ao ato no qual uma organização comunica e interage com os seus colaboradores, através de um processo interno de comercialização (Brown, 2020).

No entanto, e ainda que a literatura sobre este domínio tenha evoluído de forma célere, a realidade é que poucas foram as organizações que recoreram à sua aplicação prática. Ahmed &

Raquif (2002) acreditam que este quadro está estreitamente relacionado com a multiplicidade de interpretações teóricas adjacentes ao próprio conceito, dado que não existe um consenso quanto a uma única definição daquilo que é o marketing interno, o que criou um conjunto de contradições significativas que foram dificultando a investigação desta temática. Ainda assim, os mesmos autores, assinalam três estágios distintos, porém intimamente interligados, no processo de desenvolvimento do conceito. Primeiramente, uma fase com ênfase na satisfação e motivação dos colaboradores. De seguida, uma fase em que é introduzida a ideia de orientação para o cliente. Por último, uma fase centrada na implementação e gestão de mudanças estratégicas.

a) Motivação e satisfação do cliente interno

A ideia deste novo domínio teve as suas raízes num estudo de Berry et al. (1976), com o intuito de proporcionar melhorias ao nível da qualidade dos serviços prestados pelas empresas, tendo em conta a crescente necessidade das mesmas se adaptarem à competitividade do mercado. Contudo, o conceito apenas ganha forma anos mais tarde, na concepção de Berry (1981). O autor afirma que os colaboradores devem ser vistos como clientes internos de uma organização, no qual o trabalho é percebido como um produto interno que permite a satisfação das necessidades e desejos destes clientes, ao mesmo tempo que são cumpridos os objetivos organizacionais. Esta atenção por parte das organizações na satisfação e motivação dos seus clientes internos, para além de conceder um atendimento de qualidade superior aos clientes externos, pode ainda conferir uma vantagem competitiva ímpar, que não pode ser copiada ou reproduzida, dando origem à máxima de que as empresas têm a capacidade de se diferenciarem da concorrência por meio dos seus colaboradores (Kotler et al., 2022). Neste seguimento, um novo pressuposto-chave é consolidado. O entendimento de que para se conquistar a satisfação de um cliente, é necessário, em primeiro lugar, ser conquistada a satisfação de um colaborador (George, 1977; Tsai, 2014).

b) Orientação para o cliente externo

O segundo grande passo na evolução do conceito foi dado por Grönross (1981). O autor ofereceu uma nova visão a todo este processo, ao introduzir a ideia de “marketing interactivo” que se traduz na orientação para o mercado através da aplicação de diversas práticas de marketing

no contexto interno das organizações, criando, assim, uma maior consciência do cliente e mentalidade de vendas nos colaboradores. Portanto, de acordo com Grönross (1981), a componente relacional existente entre um funcionário e um cliente assume um papel decisivo em matéria de intenção e decisão de compra, pelo que se torna extremamente importante que os colaboradores estejam preparados e treinados para as suas funções, de modo a que sejam colmatadas falhas nestes momentos de interação com o cliente. Deste modo, ao oferecerem uma abordagem de marketing mais diligente aos seus clientes, as organizações podem conseguir conquistar mais oportunidades em termos de marketing e de vendas (George 1990; Rehman & Nouman, 2015).

c) Implementação e gestão de mudanças estratégicas

Finalmente, a terceira e última fase relativa à evolução do conceito prende-se com o papel do marketing interno como veículo para a implementação de estratégias organizacionais e gestão dos recursos humanos (George, 1990). Winter (1985), surge como um dos primeiros autores a debater a proeminência das técnicas de marketing interno como um mecanismo para alinhar, educar e motivar os colaboradores no sentido do cumprimento dos objetivos organizacionais. Este pensamento foi também sustentado pela crescente convicção de que o marketing interno tinha potencial como uma ferramenta de integração interfuncional dentro das empresas, por forma a ser ultrapassado o conflito no seio das organizações (Rehman & Nouman, 2015). Por esta razão, o mesmo passou também a ser concebido como um instrumento que permite a redução dos atritos interdepartamentais e inter-funcionais, assim como um meio de ultrapassar a resistência à mudança, o que veio a demonstrar que o marketing interno não se limita apenas à satisfação e motivação dos colaboradores. Muito pelo contrário, assume um âmbito mais vasto, podendo sendo definido como um “esforço planeado para ultrapassar a resistência organizacional à mudança e para alinhar, motivar e integrar os funcionários no sentido da implementação efectiva de estratégias empresariais e funcionais” (Ahmed & Raquif, 2002, p.9).

Neste sentido, segundo Grönroos (1990), o processo de marketing interno pode ser compreendido através de dois níveis. Num primeiro plano, por meio de uma perspectiva mais tática direccionada para o primeiro mercado da organização - os colaboradores - pelo que se torna

crucial avaliar e segmentar os recursos humanos de acordo com as suas necessidades, investir na sua formação e no desenvolvimento das suas capacidades, bem como monitorizar os canais de comunicação interna para que a cultura organizacional seja transmitida de uma forma assertiva. Em contrapartida, o segundo plano faz jus a uma abordagem mais estratégica pelo recurso a um conjunto de metodologias de planeamento e controlo de gestão, assim como a avaliação de competências, sistemas de recompensas e políticas de formação de serviço ao cliente direcionados para garantir um aumento do número de vendas das organizações, tendo por base a satisfação dos colaboradores e a orientação para o cliente.

Deste modo, o marketing interno pode ser percebido como o ato no qual uma organização comunica e interage com os seus colaboradores, tendo em vista um benefício mútuo (Brown, 2017). Porém, pela quantidade de definições existentes na literatura, é possível compreender a enorme amplitude do seu conceito, pelo que, segundo Brown (2020) a sua aplicação pode ser concretizada pelos mais variados motivos, sob a forma dos mais diferentes papéis, a maioria dos quais interligados e interdependentes. Como tal, e com o intuito de enriquecer este enquadramento teórico, a Tabela 1 propõe-se a apresentar alguns dos papéis e objetivos-chave que o marketing interno pode desempenhar, de acordo com a literatura.

Tabela 1 - Objetivos-chave do Marketing Interno de acordo com a Literatura

Objetivos do MI	Autores
Capitalização dos conhecimentos de uma organização através da reaplicação de estratégias e táticas anteriormente bem-sucedidas no contexto do mercado externo, ao ambiente interno da organização	<i>Christopher, Payne e Ballantyne (2013)</i>
Melhorias no desempenho dos colaboradores	<i>Berry e Parasuraman (1991); Christopher, Payne e Ballantyne (1991); Ballantyne (1997, 2000); Sanchez-Hernandez e Miranda (2011)</i>
Facilitar redes relacionais interactivas e multidireccionais em que o conhecimento pode ser alimentado, transferido e co-criado	<i>Varey (1995); Voima (2001); Lings (2004)</i>
Contribuir para o recrutamento, satisfação e retenção de pessoal de alta qualidade	<i>Berry (1984); Glassman e McAffe (1992); Quester e Kelly (1999); Gounaris (2006)</i>

Orientar os colaboradores para o mercado externo, clientes-alvo e perspetivas	<i>Grönroos (1981); George (1990); Christopher et al. (1991); Ballantyne (1997); Awwad e Agti (2011)</i>
Fornecer uma conduta para, ou que seja constituinte de uma estratégia de Gestão de Recursos Humanos	<i>Collins e Payne (1991); Hales (1994)</i>
Encorajar os colegas a tratarem-se mutuamente como clientes internos quando lhes prestam serviços, e/ou a inculir a percepção de empregos como produtos internos	<i>Berry (1984); Berry e Parasuraman (1991); Greene, Walls e Schrest (1994); Ballantyne (1997); Caruana e Calleya (1998); Lings (2004)</i>
Motivar o pessoal para a realização de objetivos organizacionais	<i>Grönross (1981); Berry e Parasuraman (1991); Raquif e Ahmed (1993); Conduit e Mavondo (2001)</i>
Incentivar o intercâmbio e a investigação no mercado interno, facilitando o crescimento das competências organizacionais e a transmissão de conhecimentos organizativos e regionais	<i>Ballantyne (1997,2000); Ahmed e Raquif (2003); Gounaris (2006); Lindner e Wall (2011)</i>
Estimular e permitir comunicações internas e eficazes	<i>Varey (1995); Hogg, Carter e Dunne,(1998); Raquif e Ahmed (2000); Kale (2012)</i>
Instigar a mudança organizacional e encorajar os trabalhadores a abraçar e conduzir a mudança	<i>Reardon e Enis (1990); Christopher et al. (1991); Raquif e Ahmed (1993); Varey (1995); Varey e Lewis (1999); Winston e Cahill (2012)</i>
Gerir a cultura subjacente à organização	<i>Gummesson (1987); George (1990); Pierce e Morgan (1991); Kelemen e Papasolomou-Doukakis (2004)</i>
Racionalizar os processos internos, actuando como um mecanismo integrador para dismantelar divisões organizacionais e propagar a colaboração interdepartamental	<i>Reardon e Enis (1990); Chrstopher et al. (1991); Raquif e Ahmed (1993); Varey (1995); Ballantyne (1997, 2000); Varey e Lewis (1999); Kelemen (2000); Hume e Hume (2015)</i>

Fonte: *Elaboração Própria, com base em Brown (2020)*

Conforme o que foi exposto, e em jeito de conclusão, é possível compreender que as atividades de marketing internas à organização são tão ou mais importantes quanto as atividades de marketing direcionadas ao exterior da organização (Kotler et al., 2022).

Tal como referido anteriormente, a presente investigação cumpre o objetivo de desenvolver estratégias de marketing interno que permitam a estruturação de um plano de *onboarding* dirigido aos clientes internos de uma organização em particular. Como tal, será uma abordagem que, dentro dos diferentes objetivos-chave apresentados em cima, irá focar-se em fornecer uma

conduta que seja constituinte de uma estratégia de gestão de recursos humanos, contribuindo para a satisfação e retenção da força de trabalho, melhorando ativamente o seu desempenho.

Para esse efeito, num primeiro passo, torna-se pertinente estudar a relação entre o marketing interno e a gestão dos recursos humanos.

1.1.2. A Relação entre o Marketing Interno e a Gestão dos Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos é vital para qualquer empresa. É importante que os colaboradores sejam compensados pela criatividade na realização das suas tarefas, assim como pela sua lealdade, compromisso e também pela forma ativa como contribuem para os objetivos organizacionais. Logo, é possível afirmar que um colaborador não se deve limitar apenas a desempenhar as suas funções, uma vez que também é importante que o mesmo se sinta motivado para a realização das mesmas (Berg, 1986). Assim sendo, através da aplicação de iniciativas de marketing interno aliadas a boas práticas de gestão de recursos humanos, as empresas conseguem não só aumentar a motivação dos colaboradores, como também promover a sua retenção (Kanyurhi & Akonkwa, 2016).

Já nos anos 90, Raquif & Ahmed (1993), admitiam que era necessário uma maior avaliação por parte dos líderes empresariais com o impacto de certas políticas de gestão de recursos humanos. Por conseguinte, os autores defendiam que deveria existir uma relação de complementaridade entre as iniciativas de marketing interno e as políticas de gestão de recursos humanos, e não uma substituição de uma por outra. O mesmo se sucedeu com Collins & Payne (1991). Os autores mostraram que as técnicas de marketing interno permitiam uma melhor compreensão dos comportamentos, necessidades, desejos e perceções dos colaboradores, pelo que poderiam ser aplicadas à função de recursos humanos. Por sua vez, os mesmos propuseram uma convergência entre os dois domínios, por meio de um trabalho conjunto, de carácter mais eficiente e capacitado, tendo em vista objetivos organizacionais.

Na mesma linha de pensamento, Joseph (1996) manifestava que o arranjo entre o marketing interno e a gestão de recursos humanos poderia colher um maior número de benefícios, uma vez que proporcionaria melhorias no serviço. Tal como Joseph (1996), também Bansal et al. (2001) mostraram, que a aposta numa abordagem organizacional alicerçada nos valores do marketing interno, para além de poder concretizar uma melhor performance ao nível dos resultados das organizações, pode também surtir efeitos benéficos no que diz respeito aos comportamentos e atitudes dos próprios colaboradores.

Gassman & McAfee (1992) vão mais longe, mostrando que a grande diferença entre o marketing interno e a gestão dos recursos humanos assenta no papel integrador que o marketing interno apresenta para o marketing em geral. Assim sendo, a contribuição da gestão de recursos humanos deveria apenas assentar na contribuição de pessoal adequado e qualificado para as suas funções. Em todo o caso, embora considerassem o marketing interno e a gestão de recursos humanos duas esferas completamente separadas, os autores propuseram o seu alinhamento e integração, para que a eficácia das mesmas fosse aperfeiçoada.

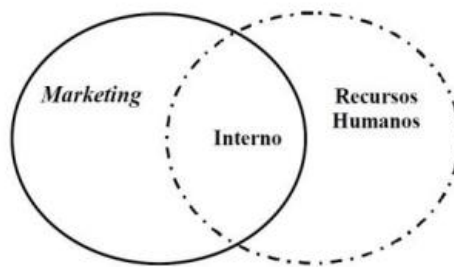
Assumindo uma posição totalmente contrária, Hales (1994) rejeitava totalmente a noção de que o marketing interno pudesse ter qualquer influência ou autoridade sobre a gestão dos recursos humanos, afirmando que o marketing interno consistia apenas num *rebranding* superficial da gestão de recursos humanos. Em contrapartida, Lindon et al. (2011) realçam que é indispensável uma simbiose entre a gestão dos recursos humanos e o marketing, dado que a aplicação dos métodos tradicionais da gestão de recursos humanos por si só não consegue assegurar uma resposta ao competitivo mercado global em que vivemos, pelo que se torna crucial o recurso a mecanismos de marketing interno no panorama organizacional. Bohnenberger (2005) acrescenta ainda que o marketing interno se afigura como um meio para ser consolidada uma gestão estratégica de recursos humanos numa perspetiva voltada para o marketing.

Assim, Ahmed & Raquif (2002) demonstram que a aplicação do marketing interno pode conferir às empresas uma vantagem competitiva, na medida em que o alinhamento dos recursos internos com o mercado externo preenche uma lacuna na gestão dos recursos humanos,

assegurando que os trabalhadores vão ao encontro da estratégia delimitada. Para esse efeito, é imperativo que os gestores de recursos humanos assumam uma liderança orientada tanto para o mercado interno, como para o mercado externo, valorizando as actividades de marketing interno dentro da organização.

De acordo com Vasconcelos (2004), o marketing interno posiciona-se numa zona limítrofe entre o marketing e os recursos humanos, sendo este o elo de ligação entre os dois campos (Figura 1).

Figura 1 - Convergência entre o Marketing Interno e os Recursos Humanos



Fonte: Vasconcelos (2004)

Posto isto, fica claro que, a responsabilidade de promover e implementar estratégias de marketing interno diz respeito tanto ao departamento de marketing, como ao departamento de recursos humanos, visto que são iniciativas que se encontram indireta ou diretamente relacionadas com ambos os departamentos (Conduit et al., 2014). Como tal, considera-se pertinente a atribuição e divisão de responsabilidades entre os diferentes departamentos para que seja conseguida uma inteligente e eficaz gestão estratégica de todo este processo (Raquif & Ahmed, 1993).

Uma vez apresentada a génese do conceito e percebida a relação entre as duas áreas académicas, importa agora perceber a aplicação do conceito no panorama organizacional.

1.1.3. As Atividades e Estratégias de Marketing Interno

Como vimos anteriormente, a apreciação do potencial do marketing interno varia de autor para autor. Contudo, todos estes autores convergem num ponto em comum: o entendimento de que o marketing interno assume um papel decisivo em matéria de benefícios para as três entidades envolvidas - organização, colaboradores e clientes (Brown, 2020).

Inicialmente, o marketing interno começou a ser apontado como um mecanismo que permitia a maximização dos benefícios inerentes às capacidades e competências das organizações, através da reaplicação de estratégias de marketing, anteriormente destinadas a intervenientes externos, agora transpostas à realidade interna das organizações (Varey & Lewis, 1999).

A segmentação dos clientes internos é uma das técnicas mais citadas por vários autores (Grönross, 1990; Piercy & Morgan, 1991; Raquif & Ahmed, 1993; Lings, 2004), processo este que consistiu no agrupamento dos colaboradores tendo em conta características, necessidades, desejos ou tarefas semelhantes.

Originalmente, Piercy & Morgan (1991) foram dos primeiros investigadores a constatar que a atenção das chefias apenas se concentrava na criação de estratégias organizacionais voltadas para o mercado externo. Deste modo, conseguiram comprovar que esta abordagem impedia uma implementação eficaz da componente estratégica, uma vez que o domínio interno estaria a ser negligenciado. Como tal, os autores propuseram um modelo interno de desenvolvimento estratégico fundamentado numa adaptação do tradicional programa de marketing-mix, tendo por base um processo de *targeting* dos diferentes grupos dentro das empresas.

Em linha com Piercy & Morgan (1991), também Raquif & Ahmed (1993) apresentaram uma nova perspetiva com base no programa de marketing-mix. No entanto, a abordagem destes dois autores ia para além dos 4P's do marketing tradicional, perante a necessidade de colmatar uma visão de marketing alargada aos serviços. Desta forma, o modelo proposto pelos mesmos passou a integrar os 7P's do marketing-mix, aplicados ao contexto interno da organização.

Mais tarde, Huang & Rundle-Thiele (2015) chamaram também a atenção para a necessidade das chefias avaliarem o desempenho das suas estratégias, contrastando as performances dos distintos departamentos dentro do ambiente organizacional, através do recurso a um processo de benchmarking interno. Perante este procedimento, as empresas serão capazes de diagnosticar situações de melhoria e colmatar previamente as suas fragilidades, aumentando tanto a satisfação do cliente interno, como também do cliente externo. Paralelamente, Lings & Brooks (1998) acrescentam ainda que este é um processo interno que não diz respeito exclusivamente aos gestores e chefias de uma organização. Muito antes pelo contrário. É requerida uma participação e colaboração ativa por parte dos trabalhadores, por forma a assegurar uma pesquisa/recolha de dados que permita identificar as lacunas mais substanciais e necessidades preponderantes dentro da organização. O conhecimento é uma fonte de vantagem competitiva (Ahmed & Raquif, 2002).

Por outro lado, falar sobre marketing interno implica também falar sobre um conjunto de estratégias que o distinguem do marketing tradicional. Foreman & Money (1995), distinguiram três elementos centrais a ter em conta no momento em que são determinados os objetivos internos de uma organização: a) o processo de desenvolvimento dos colaboradores; b) a recompensa proporcionada, em matéria de gratificação e reconhecimento; c) e a visão da organização, traduzida na mensagem transmitida aos colaboradores, por forma a entregar-lhes algo que estes acreditem e se identifiquem.

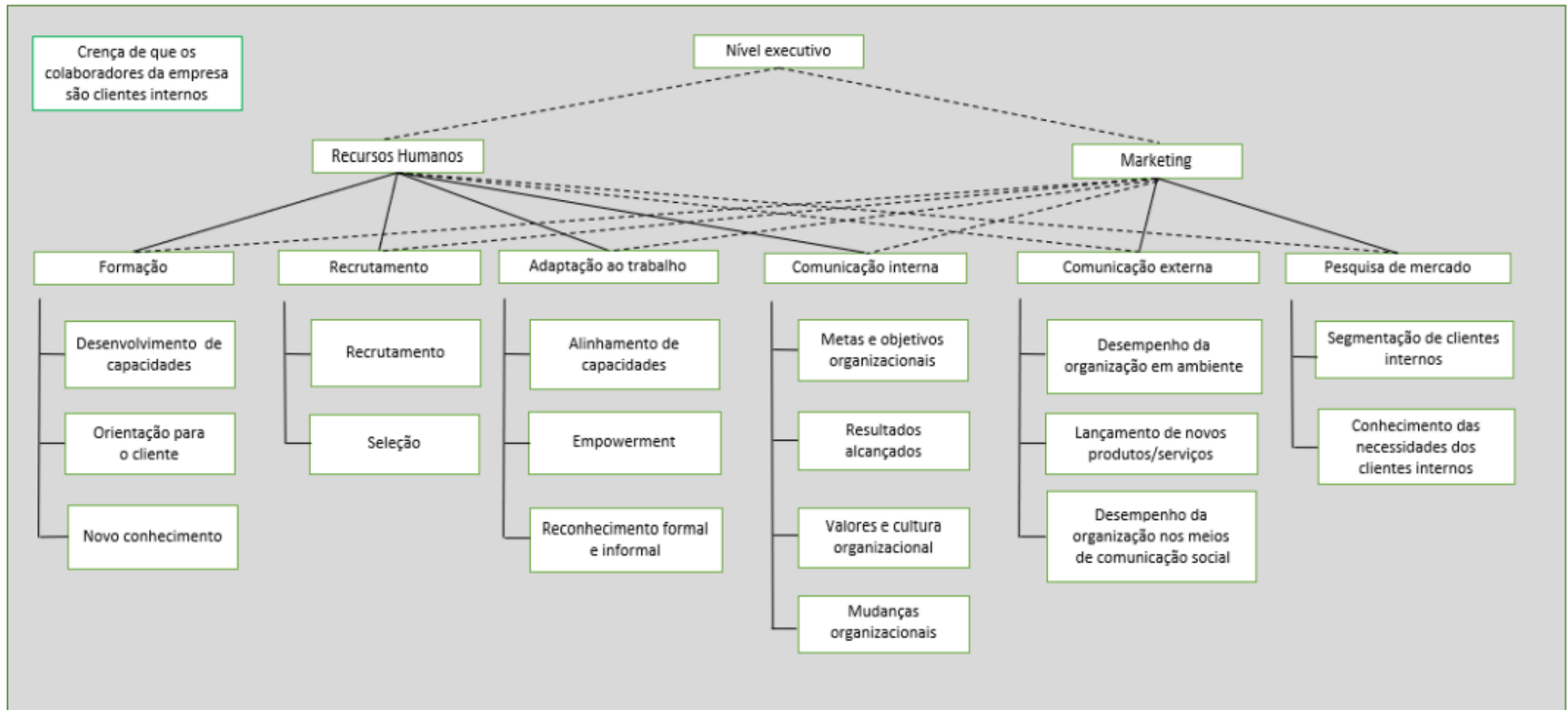
Assim, o processo de desenvolvimento dos colaboradores é mencionado por grande parte da literatura como uma das principais atividades do marketing interno (Bohnenberger, 2019). Mais concretamente, compreende domínios fundamentais como a evolução do desempenho profissional, o desenvolvimento de novos mecanismos de trabalho, o aumento da qualidade de vida, estima e bem-estar dos colaboradores, a consciência da cultura organizacional e ainda a compreensão das exigências e necessidades dos clientes externos (Kotler et al., 2022; Parasuraman et al., 1991; Conduit et al., 2014). Com efeito, a formação e constante aprendizagem dos colaboradores permite que estes saibam sempre “o quê” e, principalmente, “o porquê” de determinadas tarefas serem realizadas, viabilizando a entrega de uma melhor proposta de valor

para a força de trabalho (Bohnenberger et al., 2019). Desta forma, o marketing interno incorpora um esforço multidisciplinar no que ao processo de desenvolvimento do clientes interno diz respeito, refletindo-se num programa holístico que compreende o processo de recrutamento destes candidatos e, posteriormente, as técnicas de treino e preparação e, ainda, esforços focados na sua motivação, comunicação e retenção (Tansuhaj et al., 1988).

Uma outra estratégia diz respeito aos benefícios, recompensas e reconhecimento dos colaboradores, tendo por base o seu desempenho profissional (Qiu et. al, 2022). Estas recompensas podem ser de cariz financeiro (extrínsecas) e/ou de cariz relacional (intrínsecas) e, em conjunto, contribuem para a satisfação dos trabalhadores e para um melhor serviço. Os sistemas de remuneração viabilizam a instituição de uma cultura empresarial singular, reconhecendo os comportamentos de acordo com a missão e os valores da organização (Ahmed & Raquif, 2002), assim como os sistemas de feedback e avaliação de desempenho permitem a concepção de padrões e metas a atingir pela força de trabalho (Chan & Lam, 2011). A avaliação das funções e do ambiente, assim como da segurança no emprego e os próprios sistemas de reconhecimento dos funcionários, são desenvolvidos para que seja obtida uma maior eficácia do capital humano (Anaza & Rurherford, 2011). Neste sentido, compreende-se que os ganhos económicos não garantem, por si só, a felicidade e satisfação dos colaboradores e que outro tipo de atitudes e gestos de apreço e reconhecimento são, segundo Andrew (2011) e Matheny (2008), um benefício de grande valor para os colaboradores.

Partindo deste pressuposto, as estratégias de marketing interno devem incorporar a visão, a missão e os valores da organização em conformidade com os seus colaboradores, para que este se sintam capacitados, motivados e comprometidos com a empresa (Ahmed & Raquif, 2002). O ponto de partida deverá surgir da gestão de topo, sendo da sua responsabilidade a condução do processo de gestão de marketing interno (Grönroos, 1990). Neste sentido, Bohnenberger et al., (2019), propuseram o seguinte modelo para a implementação estratégica do marketing interno, onde o departamento de marketing e o departamento de recursos humanos trabalham em simbiose para o desenvolvimento de estratégias de marketing interno.

Figura 2 - Modelo de Gestão de Marketing, segundo Bohnenberger et al. (2019)



1.2. Os Instrumentos do Marketing Interno

Acredita-se que o marketing interno é composto por ferramentas estratégicas com a sua atenção e esforços voltados para os clientes internos. Por conseguinte, segundo Ahmed e Raquif (2002), a elaboração de um programa de marketing interno é transversal a todos os departamentos organizacionais, podendo abranger uma série de ações e iniciativas, sempre adaptadas à realidade interna das organizações, que vão assumir, como elemento norteador, o desenvolvimento eficaz de relacionamentos entre pessoas internas à organização, e que, ao mesmo tempo, vão assegurar que este seja compatível com o seu público externo.

Destarte, neste capítulo serão, então, estudados e analisados diferentes instrumentos no âmbito marketing interno, que assumem relevância para o presente estudo de caso, mais concretamente: a cultura organizacional, a comunicação interna, a felicidade organizacional e as suas componentes e o *empowerment* do cliente interno.

1.2.1. A Cultura Organizacional

A cultura organizacional e o marketing interno compartilham laços estreitos quanto ao seu referencial teórico, até porque a cultura organizacional é a *“lente através da qual os colaboradores e a organização se conseguem ver a si próprios, assim como o ambiente que os rodeia”* (Ahmed & Raquif, 2002, p. 156).

Esta pode ser definida como o processo cognitivo que conduz os valores, crenças e comportamentos dos colaboradores (Pettigrew, 1990). Por outro lado, é também a entidade abstrata que estabelece não só o grau de eficácia da gestão, como também a função a ser exercida no âmbito do marketing interno (Parasuraman & Despande, 1984). Neste sentido, segundo Morgan (1986) a cultura organizacional pode ser descrita como um fenómeno vivo e ativo.

De acordo com o mesmo autor, a cultura assume uma função estrutural dentro de uma organização, na medida em que estabelece sistemas de valores, códigos e representações essenciais, que fazem parte do dia-a-dia dos colaboradores em matéria de tomada de decisão, comportamentos e atitudes. Deste modo, Papasolomou-Doukakis & Kitchen (2004) salientam que através do marketing interno é possível conseguir um domínio mais eficiente quanto aos comportamentos individuais e organizacionais, pelo que este assume um papel valioso, quer na sua função de gerar de competências, quer na instituição de normas e costumes que permitirão o fortalecimento da identidade organizacional. Assim, segundo Wallace et al. (1999), os valores organizacionais não se restringem apenas a estimular atitudes desejadas, mas oferecem, de uma forma mais ativa, uma cultura coletiva mais abrangente no ambiente organizacional.

Posto isto, é possível afirmar que a missão, os objetivos e a própria estratégia de marketing de uma organização devem estar alinhados e em conformidade, por forma a sustentarem e apoiarem proativamente a criação de uma cultura que vá ao encontro do propósito maior da organização e dos seus *stakeholders* (Bohnenberger et al., 2019).

1.2.2. A Comunicação Interna

Segundo Dolphin (2005, p.171), a comunicação interna consiste em “*construir e nutrir relações com os colaboradores e estabelecer confiança, fornecendo informações oportunas e confiáveis, por forma a contribuir para a motivação geral, particularmente em tempos de mudança e stress*”. Como tal, Orsini (2000) descreve comunicação interna como o conjunto de instrumentos e ferramentas utilizados pelos colaboradores para comunicarem entre si. O autor mostra ainda que o conceito abrange todo o tipo de interações que possam ocorrer internamente, sejam no âmbito formal ou informal.

Neste sentido, a mesma engloba um conjunto de estratégias, para que os colaboradores consigam comunicar eficazmente entre si, funcionando, portanto, como um catalisador, por forma a que as organizações consigam atingir os seus objetivos, ao mesmo tempo que vão desenvolvendo uma cultura organizacional duradoura e coerente (Papasolomou, 2006).

Por este prima é possível compreender que a comunicação interna é um excelente canal para conceder aos trabalhadores o *know how* e competências necessárias às suas funções, promovendo a criação de equipas sólidas e autónomas, assim como a sua posterior monitorização, avaliação e consequente melhoria contínua. Em contrapartida, estes canais viabilizam a construção e valorização de relações internas, assim como um processo de aprendizagem constante entre os colaboradores e as suas chefias, condizendo a práticas de sucesso (Dalton & Croft, 2003).

Importa ainda salientar que a comunicação representa uma atividade crucial para o funcionamento dos processos organizacionais, tendo em conta que a mesma permite criar soluções para eventuais situações problemáticas (Ahmed & Raquif, 2002). De acordo com os autores, as estratégias de marketing interno devem ser congruentes com a cultura e com a visão da organização, de modo a incentivar os colaboradores a se identificarem com o propósito da empresa através de canais de comunicação interna constantemente abertos e transparentes (Naudé et al., 2003).

De acordo com Argenti (1998) os canais de comunicação interna assumem as seguintes funções: (1) instruir a ideia de que os trabalhadores são um ativo determinante para as organizações; (2) assegurar o cumprimento das normas e princípios organizacionais, aumentando a colaboração entre a chefia e os colaboradores; (3) comunicar mudanças dentro da organização; (4) esclarecer informações úteis em matéria de benefícios e sistemas de remuneração; (5) ampliar o conhecimento dos trabalhadores no que respeita à organização, aos seus produtos/serviços, à sua cultura e ambiente; (6) orientar as equipas para o cumprimento de padrões de desempenho e qualidade; (7) alertar os colaboradores e ilucidá-los acerca de questões ou tendências atuais (de carácter social, político e económico) que sejam do seu interesse; (8) fomentar a adesão dos trabalhadores às iniciativas levadas a cabo pela comunidade.

Em suma, a comunicação interna representa um mecanismo indispensável do ponto de vista da aplicação do marketing interno, uma vez que funciona como um meio para chegar até ao

cliente interno, contribuindo ativamente para o crescimento e sobrevivência de uma organização (Nóbrega, 2010).

1.2.3. A Felicidade Organizacional

Fisher (2010) caracteriza felicidade organizacional como um sentimento integral de satisfação com o trabalho vivenciado por parte dos colaboradores, fruto de um conjunto de experiências, atitudes e comportamentos positivos que ocorrem no ambiente de trabalho. Por sua vez, um colaborador verdadeiramente feliz é aquele que se sente bem com o seu trabalho, com a sua função e com a própria cultura organizacional, encontrando-se seriamente envolvido no ambiente de trabalho e capaz de manter boas relações com os seus colegas (Januwarsono, 2015, Seligman, 2018). Neste sentido, a felicidade no trabalho é uma ferramenta capital que tem um efeito motor na maximização do desempenho e das potencialidades dos trabalhadores (Pryce-Jones, 2010). Além disso, um colaborador feliz, leal e satisfeito pode levar a um consumidor, de igual modo, feliz, leal e satisfeito, pelo que a felicidade dos trabalhadores deveria ser uma preocupação de maior prioridade na agenda de qualquer organização. (Brum, 2010, Andrew, 2011).

Assim, para que uma organização seja saudável é fundamental que esta consiga oferecer um equilíbrio entre dois eixos imprescindíveis – de um lado, a felicidade dos colaboradores, o seu bem-estar e qualidade de vida no trabalho; do outro, indicadores e objetivos organizacionais como a produtividade e rentabilidade, e a qualidade do serviço prestado. (Csikszentmihaly, 2004)) Pesquisas neste sentido evidenciaram três indicadores comuns a empresas bem-sucedidas, a respeito dos seus trabalhadores, nomeadamente a satisfação no trabalho, o envolvimento com a cultura e valores da organização e o comprometimento para com a empresa (Bin, 2015)

a) Satisfação no trabalho:

A satisfação dos colaboradores assume uma posição central no domínio da Gestão (Chiva & Alegre, 2009). Este é um construto que está amplamente relacionado com o nível emocional dos trabalhadores, resultando de uma avaliação e apreciação pessoal das suas condições laborais

(Weiss & Cropanzano, 1996). De acordo com Salas-Vallina et al. (2017), a satisfação no trabalho pode ser definida como o reflexo dos valores e preferências individuais dos colaboradores relativamente aos seguintes fatores: (i) natureza do trabalho e funções inerentes; (ii) salário e sistemas de remuneração; (iii) relações com os outros colaboradores e o próprio ambiente de trabalho; (iv) liderança das chefias; (v) e oportunidades de carreira e crescimento.

Em todo o caso, importa frisar que, ao contrário daquilo que é o senso comum, são vários os estudos que comprovam que o fator monetário não é considerado pelos trabalhadores como a principal causa de satisfação no trabalho. Em contrapartida, estes estudos revelam que, de entre as várias práticas de marketing interno dentro do ambiente organizacional, as oportunidades de progressão de carreira e de desenvolvimento pessoal, a cultura e política de retenção da organização e, ainda, a qualidade de liderança das chefias, assumem um papel de maior valor para os colaboradores, produzindo um maior grau de satisfação no trabalho (Chamberlain, 2017, Alamdar et al. 2012).

b) Engagement (envolvimento) com o trabalho:

O envolvimento com o trabalho é definido por Matheny (2008) como um conjunto de sentimentos positivos de emoção e orgulho experienciados pela força de trabalho, em relação a tarefas e funções a desempenhar, e ao próprio ambiente da organização, que impactam positivamente a sua auto-estima. Na mesma linha de pensamento, Salas-Vallina et al. (2017) mostram que esta definição engloba ainda a ideia de um estado de espírito de motivação adjacente a uma experiência de entusiasmo e paixão pelo trabalho em si. Por sua vez, o *engagement* possibilita um maior grau de proatividade e de desempenho. Isto porque, colaboradores verdadeiramente envolvidos com a sua organização apresentam um maior nível de satisfação, energia e concentração, o que lhes permite completar as suas tarefas e funções com maior afinco e entusiasmo, demonstrando uma maior predisposição para a aprender, o que, no final, acaba por se traduzir numa intenção de turnover (Medhurst & Albrecht, 2016).

c) Compromisso com a Organização:

O compromisso organizacional assenta num vínculo afetivo entre o indivíduo e a empresa, no qual o colaborador se identifica genuinamente com os valores e com a cultura da sua empresa, manifestando-se esta relação através de um sentido de dever e compromisso para com a organização por parte do mesmo (Matheny, 2008, Fisher, 2010). Assim, este compromisso, é muito mais do que o sentido de lealdade usual experienciado por um trabalhador. Simboliza uma componente emocional holística relacionada com o sucesso e o desenvolvimento da organização, havendo uma preocupação ativa com a mesma, uma vez que estes trabalhadores comprometidos sabem que o sucesso da organização se traduz no seu próprio sucesso, viabilizando uma situação *win-win* (Papasolomou & Vrontis, 2006).

Dentro deste conceito, Meyer & Allen (1984) distinguem três diferentes vertentes: 1) compromisso afetivo: relacionado com os estímulos emocionais de identificação e envolvimento em fazer parte de uma organização; 2) compromisso de continuidade: intrínseco aos custos percebidos por parte do trabalhador, caso decida abandonar a organização; 3) compromisso normativo: relativo à obrigação que um trabalhador sente em pertencer à organização.

1.2.4. O *Empowerment* do Cliente Interno

O *empowerment* surge como resultado da consubstanciação de dois importantes conceitos: a gestão participativa e o envolvimento dos colaboradores (Martin & Bush, 2006), refletindo o ato de atribuir influência, autonomia, liberdade e independência aos clientes internos (Ružić & Benazić, 2018). Assim, este conceito traduz-se na vontade de partilha de poder por parte dos chefias, delegando nos seus subordinados a capacitação para a realização de determinadas tarefas, por forma a que estes sejam envolvidos no processo de tomada de decisão, no ambiente de trabalho (Ahmed & Raquif, 2002). Deste modo, o *empowerment* induz vários efeitos positivos nos clientes internos seja a nível pessoal, como profissional. De acordo com vários autores, esta ferramenta de marketing interno afeta a motivação dos funcionários, assim como a produtividade e satisfação pessoal, ao mesmo tempo que lhes concede uma maior satisfação profissional, o que

faz com que estes ganhem uma maior orientação para o cliente, resultando numa maior qualidade no serviço prestado (Ružić & Benazić, 2018).

1.3. O Onboarding

Tal como referido anteriormente, a presente investigação tem como objetivo central a criação de estratégias de marketing interno que permitam o desenvolvimento de um programa de onboarding para os colaboradores. Assim sendo, importa também estudar e compreender o conceito de *onboarding*, assim como a sua aplicação prática nas organizações.

1.3.1. Acolhimento e Integração dos Colaboradores

Nos dias de hoje, encontrar o talento certo tornou-se algo extremamente desafiante para uma organização. Desse modo, cada vez mais, as empresas investem recursos consideráveis na procura, recrutamento, contratação e realocação de talento. Porém, a verdade é que, por alguma razão, as mesmas não despendem um esforço semelhante para se assegurarem que este talento seja induzido no ambiente de trabalho da forma mais correta possível (Shufutinsky & Cox, 2019). O que nos leva a questionar ... porque é que as empresas não investem devidamente no processo de integração dos novos colaboradores?

Em boa verdade, ainda existem muitas empresas que encaram este processo de integração como uma despesa e não como um investimento, desvalorizando a sua importância e benefícios (Stanley, 2012; Smart 2012). Lamentavelmente, na maior parte dos casos, a desvalorização deste processo resulta numa adaptação dolorosa para os novos colaboradores, tendo em conta o baixo desempenho apresentado, impedindo que as suas competências e capacidades sejam utilizadas de uma forma plena (Caldwell & Caldwell, 2016). Como resultado, funcionários talentosos recém-

contratados, que por vezes simbolizam uma enorme promessa para a organização, decidem deixar o seu novo posto de trabalho poucos meses, ou até mesmo dias, depois de terem iniciado esta jornada. Portanto, a realidade é bastante simples. As empresas encontram-se a perder talento desde do dia 1 destas novas contratações (Shufutinsky & Cox, 2019).

Segundo Watkins (2016), o onboarding consiste, precisamente, no processo de integração de um colaborador no seu novo posto de trabalho, por meio da sua familiarização com um conjunto de objetivos, valores, normas e políticas organizacionais. Como tal, é visto como a primeira oportunidade para uma empresa se apresentar aos novos colaboradores. É um momento no qual a cultura organizacional assume uma importância de maior valor, uma vez que auxilia os novos colaboradores a terem uma visão mais clara acerca da missão, visão e valores da empresa, tal como permite uma maior compreensão das metas e objetivos estratégicos delineados por parte da organização (Caldwell & Peters, 2018).

Da mesma forma, Klein et al., (2015) mostram que a implementação de práticas específicas de onboarding podem: (i) reduzir a inevitável incerteza e ansiedade dos novos colaboradores, (ii) ajudá-los a dar sentido ao novo ambiente de trabalho e (iii) a fornecer-lhes os recursos necessários, sejam estes tangíveis (como por exemplo, o conhecimento) ou intangíveis (como é o caso das relações com os outros colegas). Com isto, estão reunidas todas as condições para que os membros recém-chegados se tornem plenamente funcionais e eficazes no seu novo papel e para que sejam estabelecidas com a organização relações de longo prazo e de alto desempenho (Kumar & Pandey, 2017).

Assim sendo, em termos organizacionais compreende-se a importância e a dimensão deste processo no âmbito estratégico. A aposta num programa de onboarding pode levar a um maior envolvimento e compromisso por parte das novas contratações, bem como a uma maior produtividade no exercício das suas funções, o que acaba por ser vital para as empresas. Isto porque, simultaneamente, poderá resultar num maior nível de retenção dos colaboradores, e consequentemente, numa menor rotatividade da força de trabalho (Karambelkar & Bhattacharya, 2017; Kumar & Pandey, 2017).

Um outro fator emergente prende-se com a quantidade de recursos investidos por parte das empresas. Não é suficiente uma empresa oferecer aos novos candidatos um processo de recrutamento e seleção eficaz se, posteriormente, o processo de integração e acolhimento não for capaz de ir ao encontro das expectativas e necessidades dos mesmos. Segundo Caldwell & Petters (2018), tal iria apenas traduzir-se numa perda de tempo, dinheiro e de esforço para o departamento dos recursos humanos e para toda a organização. Por sua vez, e partindo de uma perspectiva do capital humano, quanto mais cedo os trabalhadores recém-chegados aprenderem conhecimentos específicos, compreenderem a cultura empresarial e reconhecerem outros aspectos únicos da organização, mais cedo poderão prestar homenagem ao sucesso e à vantagem competitiva da organização (Klein et al., 2015).

Srimannarayana (2016) aponta que um dos erros mais frequentes por parte das entidades empregadoras consiste no excesso de informação transmitida aos novos colaboradores e na falta de um planeamento estruturado de todo este processo. Nesta etapa, é essencial que as empresas consigam encontrar o equilíbrio entre as duas tarefas, para que as novas contratações consigam ser induzidas nas suas funções de uma forma estável.

À semelhança de Srimannarayana (2016), também Caldwell & Caldwell (2016) identificam, no seu artigo, os dez erros mais usuais que as chefias cometem ao longo do processo de transição dos novos clientes internos, para que os mesmos não voltem a acontecer: (1) desvalorização e falta de sensibilidade face ao stress sentido pelas novas contratações; (2) ausência/falha de comunicação por parte das chefias acerca de informações relevantes para os novos colaboradores; (3) não honrar compromissos para com os novos funcionários; (4) sobrecarregar os trabalhadores com demasiada informação; (5) providenciar informação de uma forma não estruturada e/ou desorganizada, com informações sobrepostas ou contraditórias; (6) não programação de necessidades básicas para a entrada dos novos colaboradores; (7) atraso na informação/comunicação pertinente; (8) falha na gestão de expectativas de trabalho futuras; (9) desinteresse acerca da componente relacional dos novos trabalhadores com os restantes colaboradores da organização; (10) ausência de informação clara, correta e oportuna.

A transição de um candidato a colaborador numa empresa é um processo, por si só, bastante complexo. No entanto, por meio de um processo de integração eficaz, é mais simples conseguir que os novos colaboradores estejam conectados com o seu novo emprego, com os seus novos co-trabalhadores e com os objectivos e própria visão da empresa (Caldwell & Peters, 2018). Posto isto e para concluir, a aplicação de um programa de onboarding permite que as chefias consigam ajudar os *new-joiners*, através de uma abordagem personalizada, encarando-os como parceiros valiosos e prestando uma maior atenção aos seus interesses e necessidades (Smith et al., 2021)

1.3.2. A Estruturação de um Programa de Onboarding.

A estruturação de um programa de onboarding é um processo crítico por um conjunto de razões (Graybill et al., 2013). Porém, o ponto de partida assume uma importância de maior relevância, na medida em que constitui o momento no qual são projetadas as necessidades e principais pontos de melhoria, permitindo obter um diagnóstico interno que irá consolidar o aperfeiçoamento do programa de integração em vigor, na empresa em questão. De acordo com Srimannarayana (2016), este diagnóstico poderá ser conseguido através de feedback acerca do programa vigente por meio de um conjunto de técnicas de recolha de dados, como é o caso dos inquéritos, entrevistas (particularmente entrevistas de saída), *focus group*, ou qualquer outra técnica que tenha a capacidade de extrair informação acerca do processo de adaptação dos colaboradores numa determinada empresa.

Segundo Bauer (2010), os pilares essenciais de um programa de onboarding são denominados de **4C's**: (1) a **conformidade (*compliance*)** diz respeito ao ensino de regras jurídicas básicas aos *new-joiners* relacionadas com as políticas e regulamentos da organização; (2) a **clarificação (*clarification*)** assegura que os colaboradores compreendem a sua função, e ambiente de trabalho, assim como as expectativas relacionadas com o novo trabalho; (3) a **cultura (*culture*)** traduz-se num amplo conceito que concede aos novos trabalhadores um sentido de condutas e diretrizes organizacionais; (4) e finalmente, a **conexão (*connection*)**

corresponde às relações interpessoais e redes de informação que os *new-joiners* devem estabelecer.

Após um estudo sistemático de práticas, programas e políticas de socialização de colaboradores recém chegados a um novo ambiente de trabalho, também Klein & Heuser (2008) perceberam que são três as práticas mais aplicadas no contexto organizacional, com base em objetivos ou finalidades primárias, designadamente: (i) as atividades que permitem **informar o newcomer** e que abrangem todos os esforços para entregarem informações, materiais e experiências (comunicação, recursos e formação) ; (ii) as que **acolhem o newcomer**, relacionadas com atividades que celebram a chegada do novo colega à organização, proporcionando uma oportunidade que este conheça outros membros da organização (necessidades emocionais e de desenvolvimento de bases de relacionamentos); (iii) e, por último, as que **orientam o newcomer**, funcionando como um guia para assitir direta e activamente as novas contratações. As três práticas constituem o quadro do *Inform Welcome Guide (IWG)*, desenhado pelos autores.

Do mesmo modo, Wallace (2009) divide este processo de integração em três momentos-chave:

- O momento **pré-contratação** – que, numa fase inicial, diz respeito às informações transmitidas na *job description*, assim como durante todo o processo de recrutamento (entrevistas, troca de comunicação e contacto com o candidato por parte da organização) que compõe as bases sólidas para o futuro processo de introdução de um *newcomer* dentro do ambiente organizacional. Consequentemente, as interações durante o processo de contratação simbolizam uma oportunidade crítica para que o candidato comece a criar expectativas realísticas sobre a empresa.
- O momento **pós-contratação, antes do primeiro dia** – onde as empresas podem reforçar ou comunicar certos aspetos úteis na ótica do novo colaborador, por forma a facilitar os primeiros dias na organização. Maioritariamente, as áreas comuns de preocupação incidem em alguns detalhes concretos como o que vestir,

a localização exata do escritório, onde estacionar, o material e equipamentos necessários, almoços, etc. Em vista disso, as empresas podem fortalecer os sentimentos positivos sobre o trabalho através de algumas iniciativas, como por exemplo: enviar pipocas e um vídeo de boas-vindas para o trabalhador recém-contratado ver em casa; enviar um cartão de boas-vindas personalizado, assinado por todos os membros do departamento ou ainda telefonar na vespéra da data de início para resolver qualquer questão que possa surgir por parte do colaborador.

- E por fim, o momento **após o início das funções** – decisivo para estabelecer teor e tom do trabalho. Nesta etapa, é essencial distinguir aquilo que “é bom saber” daquilo que “é necessário saber” (Wallace, 2009, p. 173). Esta necessidade pode ser motivada por um leque de preocupações, sejam estas relacionadas com requisitos legais, funções essenciais para o trabalho em si, altura do ano ou questões de segurança. É de salientar ainda que, para além da questão da divulgação, a compreensão e a retenção da informação melhoram quando os trabalhadores dispõem de mais tempo para absorver a mesma.

Para assegurar que todas as informações são comunicadas, as organizações podem ainda utilizar *checklists* de verificação no processo de orientação ao *new-joiner*. Além disso, segundo Wallace (2009), existem outros métodos para fazer o acompanhamento deste processo, entre os quais: (i) reuniões de grupo; (ii) reuniões individuais; (iii) exercícios ou atividades em grupo; (iv) apresentações em vídeo; (v) materiais de leitura; (vi) livros de exercícios ou *quizzes* (vii) visitas presenciais ou *online*; (viii) entrevistas; (ix) e ainda, celebrações de boas-vindas, como almoços, lanches ou outros momentos de convívio.

Por conseguinte, o conteúdo do programa de onboarding assume um papel-chave do ponto de vista informativo, mantendo o novo colaborador a par de todo o sistema organizacional, bem como do fluxo de trabalho e do panorama geral das funções e responsabilidades dos restantes funcionários. A empresa deverá desenvolver um plano de onboarding cuidadosamente bem planeado, uma vez que a taxa de sucesso do mesmo depende da sua eficácia no momento de concretização (Pratiwi, et al., 2018).

Com vista a uma adaptação personalizada, as empresas têm também disponibilizado aos novos colaboradores um recurso-chave: a utilização de um mentor durante o processo de adaptação. Esta iniciativa permite uma interação *one-to-one* com os trabalhadores recém-contratados, assim como uma aprendizagem mais cuidada e zelosa, facilitando o desenvolvimento de competências, bem como da componente relacional, oferecendo ainda um apoio constante nesta fase de integração (Caldwell & Peters, 2018). Estes programas ajudam a facilitar o processo de socialização, acolhendo o colaborador recém-chegado como uma parte integrante da organização (Sarmiento et al., 2016).

Por fim, para que a organização consiga avaliar a participação e contribuição de um new-joiner, deverão ser estabelecidos, à priori, objetivos e metas individuais para os primeiros 12 meses de trabalho. Desta forma, será possível avaliar a performance e desempenho do recém-colaborador, mas também a própria eficiência do programa de onboarding vigente (Graybil et al., 2013).

2. MODELO CONCEPTUAL

Este capítulo assume a finalidade de relembrar o leitor dos objetivos de estudo para que, em seguida, seja apresentado o modelo conceptual de análise juntamente com o quadro referencial teórico, construídos com base na revisão da literatura e no próprio objeto de investigação.

2.1. Modelo Conceptual de Análise

Como referido anteriormente, a presente investigação assume o propósito de implementar uma estratégia de marketing interno que permita o desenvolvimento de um programa de onboarding com base nas necessidades dos clientes internos da kpBuS, com vista à sua retenção. Assim, desconstruindo o objetivo geral, surgem os objetivos específicos em baixo descritos, constituindo diferentes momentos da investigação:

Tabela 2 - Objetivos específicos e fases da presente investigação

<p>1ª Fase da Investigação</p>	<p>1. Avaliar a perceção dos clientes internos face às atuais estratégias de marketing interno aplicadas pela kpBuS;</p> <p>2. Diagnosticar a perceção dos clientes internos no que respeita ao programa de acolhimento e integração de novos colaboradores kpBuS;</p>
<p>2ª Fase da Investigação</p>	<p>3. Definir estratégias de marketing interno que vão ao encontro das necessidades dos clientes internos e da kpBuS;</p>
<p>3ª Fase da Investigação</p>	<p>4. Estruturar um plano de onboarding para o acolhimento e integração dos novos colaboradores kpBuS.</p>

Assim, na sequência do processo de recolha bibliográfica com base em artigos científicos e livros de referência na área do marketing interno e na área da gestão de recursos humanos (mais

concretamente no processo de onboarding de novos colaboradores), foi desenvolvido o modelo conceptual de análise, representado na Figura 3.

Este modelo foi desenvolvido tendo como base o modelo de gestão de marketing interno de Bohnenberger (2019), porém o mesmo foi adaptado ao contexto e objeto de estudo desta investigação. Desta forma, o presente modelo parte de quatro premissas fundamentais que irão sustentar os três momentos da presente investigação: a crença de que os clientes internos da organização precisam de ver as suas necessidades atendidas (Berry, 1981), o alinhamento entre a cultura e objetivos estratégicos, bem como dos diferentes departamentos da empresa (Ahmed & Raquif, 2002) e ainda da ideia de alinhamento interfuncional o departamento de marketing e o departamento de recursos humanos (Rehman & Nouman, 2015).

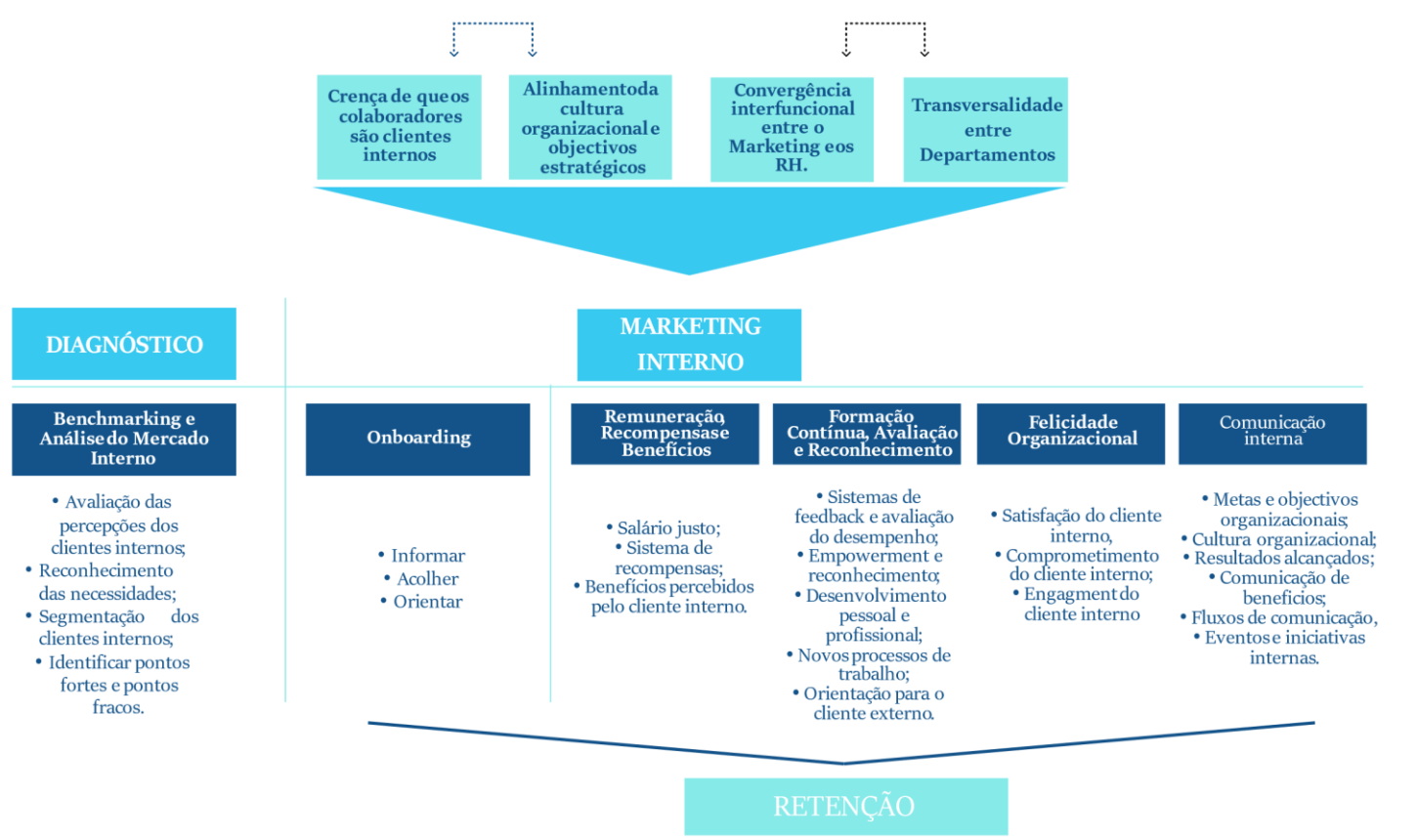
Posto isto, primeira fase da investigação servirá como um momento de diagnóstico onde será realizada a análise ao mercado interno da empresa, particularmente com intuito de compreender as perceções do clientes internos no âmbito interno da organização em matéria de iniciativas referentes às estratégias de marketing interno em vigor. Este momento servirá também para estudar e segmentar estes clientes consoante as suas necessidades e identificar pontos fortes e pontos fracos de um ponto de vista organizacional.

Depois, serão analisadas várias iniciativas ao nível do marketing interno, sendo que esta avaliação será realizada tendo em conta os quatro *building blocks identificados*: remuneração, recompensas e benefícios; formação contínua, avaliação e reconhecimento, comunicação interna e felicidade organizacional. Porém, é importante salientar que, nesta etapa, o modelo propõe o processo de *onboarding* como uma estratégia de marketing interno, pelo que, por sua vez, serão então analisadas as várias iniciativas em matéria de acolhimento e integração, nomeadamente as atividades que informam o colaborador, as atividades que acolhem o colaborador e, por último, as atividades que orientam os colaboradores.

Por forma a dar resposta as fragilidades da kp BuS, num último momento da investigação, será desenhado um plano de ações estratégicas de aplicação prática, tendo em vista a retenção dos clientes internos da organização.

Figura 3 - Modelo Conceptual de Análise

Estratégias de Marketing Interno



2.2. Quadro Referencial Teórico

O quadro referencial teórico, presente na tabela 3, apresenta as diferentes dimensões que compõe esta investigação, auxiliando a uma maior compreensão do modelo conceptual de análise apresentado anteriormente.

Tabela 3 - Quadro Referencial Teórico

Conceito	Dimensões	Autores
Marketing Interno		
Análise do Mercado Interno	<i>Percepções dos Clientes Internos</i>	Bohnenberger et al. (2019)
	<i>Reconhecimento das Necessidades dos Clientes Internos</i>	
	<i>Segmentação dos Clientes Internos</i>	
	<i>Identificação de Pontos Fortes e Pontos Fracos</i>	
Remuneração, Recompensas e Benefícios	<i>Salário Justo</i>	Qiu et al. (2022), Ahmed e Raquif (2002)
	<i>Sistemas de Recompensas</i>	
	<i>Benefícios Percebidos pelo Cliente Interno</i>	
Formação Contínua, Avaliação e Reconhecimento	<i>Fomação, Sistemas de feedback e Avaliação de Desempenho</i>	Foreman e Money (1995), Conduit et al., (2014), Bohnenberger et al. (2019)
	<i>Empowerment e Reconhecimento</i>	
	<i>Desenvolvimento Pessoal e Profisional</i>	
	<i>Novos Processos de Trabalho</i>	
	<i>Orientação para o Cliente Externo</i>	
Comunicação Interna	<i>Metas e Objetivos Organizacionais</i>	Papasolomou (2006), Ahmed e Raquif (2002), Argenti (1998)
	<i>Cultura Organizacional</i>	
	<i>Resultados Alcançados</i>	
	<i>Comunicação de Benefícios</i>	
	<i>Fluxos de Comunicação</i>	

	Eventos e Iniciativas Internas	
<i>Felicidade Organizacional</i>	Satisfação do Cliente interno	Fisher (2010), Salas-Valina (2017), Matheny (2008)
	Comprometimento do Cliente Interno	
	<i>Engagement</i> do Cliente Interno	
<i>Onboarding – Acolhimento e Integração dos Colaboradores</i>		
<i>Práticas de Onboarding</i>	<i>Atividades que Informam o Colaborador</i>	Klein e Heuser (2008)
	<i>Atividades que Acolhem o Colaborador</i>	
	<i>Atividades que Orientam o Colaborador</i>	

3. METODOLOGIA

Reconhecida a problemática e os objetivos de investigação e uma vez formado o quadro teórico correspondente, esta seção tem o propósito de identificar a metodologia utilizada para dar resposta aos objetivos de investigação previamente definidos. Assim, neste capítulo, primeiramente será identificada a abordagem metodológica para este estudo e, posteriormente, a irão ser identificadas e justificadas as técnicas de recolha de dados adequadas a cada um dos objetivos específicos em análise.

3.1 Identificação e Justificação da Metodologia: Estudo de Caso

Esta investigação cumpre o objetivo de estudar, de uma forma aprofundada, os comportamentos e perceções dos clientes internos da kpBuS sobre as estratégias de marketing internas e o processo de onboarding realizado pela organização. Tendo por base esta finalidade, a presente investigação académica enquadra-se na qualidade de um estudo de caso da empresa Klöckner Pentaplast Business. Ora, o estudo de caso consiste, precisamente, num meio que oferece a possibilidade aos investigadores de efetuarem um estudo adaptado a uma determinada organização, mediante a utilização das seguintes questões-chave: “o quê? como? e porquê?” (Yin, 2009). Assim sendo, a investigação visa apontar vários processos interativos, ao mesmo tempo que explica a forma como os mesmos têm interferência nos sistemas e no próprio funcionamento de uma entidade organizacional (Bell, 2015). Ao fim e ao cabo, este método tem o intuito de esclarecer eventos concretos de modo a ser compreendido o propósito geral (Yin, 2003).

Para esse efeito, é crucial que sejam utilizadas diversas técnicas de recolha de dados, pois só assim será possível interpretar de uma forma mais detalhada o fenómeno em estudo no universo da organização (Oliveira & Ferreira, 2014). Neste sentido, o estudo de caso consiste,

então, numa abordagem qualitativa, na qual o investigador poderá recorrer tanto a técnicas de recolha de dados qualitativas, como quantitativas (Yin, 2003).

No seguinte ponto serão identificadas as técnicas de recolha de dados utilizadas neste estudo de caso.

3.2. Técnicas de Recolha de Dados

Por forma a dar resposta ao modelo de investigação, foram selecionadas técnicas de recolha mistas. Ora, isso significa que serão aplicadas tanto técnicas qualitativas, como técnicas quantitativas, o que irá atribuir a este estudo um carácter central de natureza exploratória e descritiva. De todo o modo, os dados primários e secundários irão viabilizar o desenvolvimento do estudo de caso, de modo a que o seu desfecho possa ser viável para a organização em questão (Yin, 2009). Neste âmbito, a presente recolha qualitativa tem o objetivo de averiguar atitudes, comportamentos e vivências perante o recurso a entrevistas e à análise documental, enquanto que a recolha quantitativa irá englobar apenas a técnica de inquérito por questionário (Carmo & Ferreira, 2008). Deste modo, na tabela 4, estão presentes as técnicas de recolha de dados utilizadas para dar resposta aos diferentes objetivos específico delineados.

Tabela 4 - *Objetivos Específicos e respetivas Técnicas de Recolha de Dados*

<i>Objetivos Específicos</i>		<i>Entrevistas Semi- Estruturadas</i>	<i>Inquérito por Questionário</i>	<i>Análise Documental</i>
1.	Avaliar a perceção dos clientes internos face às atuais estratégias de marketing interno aplicadas pela kpBuS;	✓	✓	✓
2.	Diagnosticar a perceção dos clientes internos no que respeita ao programa de acolhimento e integração de novos colaboradores kpBuS;	✓	✓	✓

3.	.Definir estratégias de marketing interno que vão ao encontro das necessidades dos clientes internos e da kpBuS;	✓	✓	
4.	Estruturar um plano de onboarding para o acolhimento e integração dos novos colaboradores kpBuS.	✓	✓	

Posto isto, na próxima sub-secção irão ser expostas as técnicas que irão dar forma a esta investigação.

3.2.1. Inquérito por Questionário

Para a presente técnica de recolha de dados, foi utilizado um método com base na execução de um inquérito, que visa, por meio de um conjunto sistematizado de questões (diretas ou indiretas), obter respostas de uma amostra específica em estudo, sobre determinada realidade ou fenómeno social, representativas de uma população geral (Ghiglione & Matalon, 2001; Hill, 2014). O recurso desta técnica permitirá obter dados compráveis, generalizados e passíveis de análises quantitativas (Gonçalves, 2004). Esta é uma técnica rigorosa, que permite compreender as principais motivações de uma população face aos seus pensamentos, sentimentos e atitudes, sejam de concordância ou de oposição (Oliveira & Ferreira, 2014). De salientar ainda, que o questionário pode ser construído com recurso a perguntas abertas, perguntas fechadas ou mistas.

Porém, para este caso em concreto, é importante salientar que não foi preciso definir uma técnica de amostragem, uma vez que o inquerito foi enviado para toda a população em estudo.

Com isto, o presente inquérito visa analisar e investigar as perceções e principais necessidades dos colaboradores da kpBuS no âmbito das atividades de marketing interno e iniciativas de onboarding dentro da organização. O questionário aplicado foi reallizado na plataforma *Google Forms*, estando dividido em seis secções, sustentadas de acordo com o modelo de análise e o quadro referencial teórico, presente no capítulo anterior. Todas as secções são compostas por questões de cariz quantitativo, no qual os inquiridos tiveram dois modelos de

resposta: ou responderam de 1 a 5 de acordo com o seu nível de concordância, mediante uma Escala de Likert, em que 1 significa “Discordo totalmente”, 2 “Discordo”, 3 “Neutro”, 4 “Concordo” e 5 “Concordo totalmente”; ou responderam de 1 a 5 de acordo com o seu nível de acordo com o seu nível de importância, em que 1 significa “ Nada Importante”, 2 “Pouco Importante”, 3 “Mais ou Menos Importante”, 4 “Importante”, 5 “Muito Importante”. No entanto, é de salientar, que em algumas secções os inquiridos encontraram questões de cariz qualitativo, por forma a poderem partilhar as suas ideias e opiniões através de respostas abertas. Note-se que, a escala de 5 pontos que será utilizada no presente questionário foi escolhida por ser a escala maioritariamente utilizada nos questionários em Portugal (Anexo 1).

Resta ainda dizer que, o questionário foi validado e pré-testado pela equipa de investigação, com o objetivo de detetar potenciais erros que impedissem uma compreensão lógica, de cariz linguístico, por parte dos inquiridos.

3.2.2. Entrevistas

No âmbito do estudo de caso, esta é uma das mais eficazes e produtivas fontes de recolha de informação (Yin, 2009). A entrevista caracteriza-se pelo contacto direto entre o entrevistador e o entrevistado, sendo que, através deste recurso, é possível ter acesso à compreensão sobre determinados acontecimentos, situações e experiências (Haro et al., 2018). Estas podem ser entrevistas estruturais, semiestruturais ou não estruturais (Dawson, 2002). De acordo com Quivy & Van Campenhoudt (1998) a principal vantagem na utilização desta técnica centra-se na capacidade de uma análise mais profunda e flexível, havendo uma maior oportunidade de concentração no objeto de estudo, ao mesmo tempo que são apuradas inferências causais. Por outro lado, é necessário uma maior atenção com as questões que são colocadas aos inquiridos uma vez que poderão surgir respostas tendenciosas (Yin, 2013).

Com o intuito de responder aos objetivos específicos delineados para o presente estudo, foram realizadas 5 entrevistas semi-estruturadas. Para tal, foi criada uma lista de questões e

temáticas pertinentes para que todos os assuntos fossem abordados de uma forma concreta, em cada uma das entrevistas. Tratando-se de entrevistas semi-estruturadas, sabe-se que o entrevistador detém uma maior liberdade para alterar as questões do seu guião, adaptando as questões ao contexto específico dos assuntos em estudo e também à pessoa entrevistada (Segal et al., 2006).

Em todo o caso, à semelhança do inquérito por questionário, os guiões das entrevistas foram concebidos tendo por base as dimensões presentes no modelo de análise e no quadro referencial teórico, abordando os diferentes tópicos relacionados com o construto do marketing interno e com o processo de onboarding, presentes na revisão bibliográfica.

O convite para os participantes foi enviado via e-mail, com uma breve apresentação da investigadora e do objetivo da investigação. As entrevistas foram realizadas em formato online, através da ferramenta digital *Microsoft Teams*, e gravadas, com o consentimento de cada um dos participantes, para que mais tarde o investigador pudesse analisar detalhadamente cada uma das respostas. A lista e informação geral dos entrevistados segue na tabela 5, abaixo anexada.

Tabela 5 - Caracterização e Codificação dos Entrevistados

<i>Entrevistados</i>	<i>Função</i>	<i>Entrada na Empresa</i>	<i>Tipo de Entrevista</i>	<i>Codificação</i>
Ana Henriques	<i>Diretora do Centro de Serviços Partilhados</i>	2019	Entrevista Semi-Estruturada a Colaborador	E1
Catarina Senra	Recursos Humanos	2022	Entrevista Semi-Estruturada a Colaborador	E2
Alexandre Dias	Internal Audit Manager	2022	Entrevista Semi-Estruturada a Colaborador	E3
Susana Silva	(Ex) Continuous Improvement Manager	2020	Entrevista Semi-Estruturada a Ex-Colaborador	E4
Maria João Simões	(Ex) Human Resources Manager	2021	Entrevista Semi-Estruturada a Ex- Colaborador	E5

No seu conjunto, estas entrevistas, para além de darem resposta aos objetivos da investigação, têm como principal finalidade oferecer uma visão holística do problema organizacional, uma vez que o grupo de entrevistados foi rigorosamente selecionado, de forma a haver uma maior diversidade em termos de cargos e funções, assim como diferentes posições hierárquicas e experiências profissionais dentro da organização, respondendo, assim, à lacuna apontada por Schulz (2009). Além disso, o plantel conta também com duas pessoas que saíram recentemente da organização, pelo que o seu feedback terá um contributo extremamente valioso para a compreensão do realidade e do fenómeno em estudo. Todos os entrevistados contam no máximo com 4 anos de antiguidade na empresa, de forma a ser conseguida uma visão mais recente do problema organizacional.

Assim, para uma maior compreensão do leitor, a tabela 6 visa localizar as diferentes dimensões em análise, no inquérito e nos guiões das entrevistas, sinalizando também o fundamento teórico através dos autores.

Tabela 6 - Fundamento teórico do inquérito por questionário e das entrevistas

Conceito	Dimensão	Técnicas de Recolha de Dados		Autores
		Inquérito	Entrevistas	
Análise do Mercado Interno	Perceção do colaborador como cliente interno	Questão 1.1.	-	Berry (1981), Bohnenberger et al. (2019)
	Reconhecimento das necessidades dos clientes internos	Questão 1.2. Questão 1.3.	Guião 1, Questão 2	
	Segmentação dos clientes internos	Questão 7.1. Questão 7.2. Questão 7.3. Questão 7.4. Questão 7.5.	-	
	Identificação de pontos fortes e pontos fracos	Questão 1.4. Questão 1.5.	Guião 1, Questão 15 Guião 2, Questão 11	
Remuneração, Recompensas e Benefícios	Salário justo	Questão 2.1. Questão 2.2. Questão 6.3.2	-	Qiu et al. (2022), Ahmed e Raquif (2002)
	Sistemas de recompensas	Questão 2.3. Questão 2.5. Questão 2.6. Questão 6.3.5.	Guião 1, Questão 10 Guião 2, Questão 5	

	<i>Benefícios percebidos pelo cliente interno</i>	Questão 2.4. Questão 2.6. Questão 6.3.3. Questão 6.3.6 Questão 6.3.7.	Guião 1, Questão 10 Guião 2, Questão 5	
<i>Formação Contínua, Avaliação e Reconhecimento</i>	Sistemas de <i>feedback</i> e avaliação de desempenho	Questão. 3.2. Questão 6.4.9.	Guião 1, Questão 8 Guião 1, Questão 11	Foreman e Money (1995), Conduit et al., (2014), Bohnenberger et al. (2019)
	<i>Empowerment e reconhecimento</i>	Questão 3.3. Questão 3.4.	Guião 1, Questão 12	
	Desenvolvimento pessoal e profissional	Questão 3.1. Questão 3.6. Questão 5.4. Questão 6.3.4.	Guião 1, Questão 7 Guião 2, Questão 3	
	Novos processos de trabalho	Questão 3.1.	–	
	Orientação para o cliente externo	–	Guião 1, Questão 9	
<i>Comunicação Interna</i>	Metas e objetivos organizacionais	Questão 4.2. Questão 4.5.	Guião 1, Questão 4 Guião 2, Questão 3	Papasolomou (2006), Ahmed e Raquif (2002), Argenti (1998)
	<i>Cultura organizacional</i>	Questão 4.1. + Questão 4.3.	Guião 1, Questão 3	
	<i>Resultados alcançados</i>	Questão 4.2.	Guião 1, Questão 4	
	<i>Comunicação de benefícios</i>	Questão 4.7.	Guião 1, Questão 4	
	<i>Fluxos de comunicação</i>	Questão 4.4.	Guião 1, Questão 4.2. Guião 2, Questão 7	
	<i>Eventos e iniciativas internas</i>	Questão 4.8.	Guião 1, Questão 5	
<i>Felicidade Organizacional</i>	<i>Satisfação do cliente interno</i>	Questão 5.1. Questão 5.2. Questão 5.3. Questão 5.4. + Questão 5.5.	Guião 2, Questão 6	Fisher (2010), Salas-Valina (2017), Matheny (2008)
	<i>Comprometimento do cliente interno</i>	Questão 5.6.	–	
	<i>Engagement do cliente interno</i>	Questão 5.5.	–	
<i>Programa de Onboarding</i>	<i>Atividades que informam colaborador</i>	Questão 6.1.1. Questão 6.1.2 Questão 6.1.3. Questão 6.4.1. Questão 6.4.2. Questão 6.4.8	Guião 1, Questão 13 Guião 1, Questão 14 Guião 2, Questão 8	Klein e Heuser (2008)
	<i>Atividades que acolhem o colaborador</i>	Questão 6.1.4. Questão 6.1.5 Questão 6.1.6. Questão 6.4.3. Questão 6.4.5.	Guião 1, Questão 13 Guião 1, Questão 14 Guião 2, Questão 8	
	<i>Atividades que orientam o colaborador</i>	Questão 6.4.3. Questão 6.4.6. Questão 6.4.7.	Guião 1, Questão 13 Guião 1, Questão 14 Guião 2, Questão 8	

3.2.3. Análise Documental

A análise documental afigura-se como uma técnica de extrema relevância no âmbito da pesquisa qualitativa, na medida em que, para além de permitir complementar informações já recolhidas por meio de outros métodos de recolha, poderá também permitir o acréscimo de informações valiosas à pesquisa do investigador. Como o próprio nome indica, a análise documental passa pela avaliação de um documento em particular, pelo que será necessário a sua observação e interpretação tendo em conta o contexto, interesse, confiabilidade e natureza do texto e, ainda, ideias-chave (Kawulich, 2005).

Por motivos de confidencialidade, a investigadora apenas teve acesso a alguns documentos, entre os quais: seis apresentações internas; dois relatórios internos; um *press release*; dois trabalhos de investigação, nomeadamente dois estudos de caso realizados por dois alunos que estagiaram na kpBuS; um organigrama da empresa; duas newsletters internas; e, ainda, três *job descriptions*.

3.3. Técnicas de Análise de Dados

Os dados recolhidos pela autora foram submetidos a diferentes técnicas de análise de dados e serão analisados no capítulo 4 da presente investigação.

Assim, para a avaliação quantitativa foi realizada a análise descritiva dos dados, através do recurso a tabelas de frequência, com o intuito de determinar o grau de concordância e o grau de importância atribuída por parte dos colaboradores, tendo em conta as dimensões do modelo conceptual utilizadas no inquérito. Adicionalmente, esta técnica foi também utilizada para caracterizar e segmentar os colaboradores, mediante a leitura e interpretação dos dados sociodemográficos dos mesmos: nomeadamente o género, a idade, as habilitações literárias, a função e antiguidade na empresa.

Em relação à análise dos dados qualitativos, as respostas fornecidas pelos colaboradores nas entrevistas foram devidamente analisadas através da técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011). Assim, em linha com o autor, a análise abrangeu três etapas essenciais. A primeira diz respeito à pré-análise, no qual é realizada a transcrição das informações para um texto registadas pelo investigador; de seguida cumpre-se a exploração do material, que compreende a organização dos dados recolhidos mediante a criação e aglomeração de diferentes categorias simbólicas ou temáticas; e, por último, é realizado tratamento dos resultados, mediante as conclusões e interpretações, onde o investigador procura absorver e interpretar as opiniões dos entrevistados (Fossá, 2003).

4. ESTUDO DE CASO: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Antes de iniciar a análise dos dados, será realizada, primeiramente, uma breve apresentação e explicação da empresa e do seu funcionamento, para que o leitor tenha uma melhor contexto acerca da realidade organizacional.

4.1. A Empresa

A Klöckner Pentaplast (kp) é uma empresa fundada em 1965 na Alemanha que emprega mais de cinco mil colaboradores em 31 localizações, num total de 15 países. O objetivo comercial da kp passa pela manufatura de plásticos e embalagens e tem como visão geral a proteção sustentável de todos os produtos necessários para as necessidades diárias de qualquer consumidor (Klöckner Pentaplast, 2022)

Com mais de 60 anos de experiência, a kp é, atualmente, líder mundial em embalagens e produtos derivados de plástico, como filmes especiais, certos dispositivos médicos, cartões entre outros. A adaptação às necessidades dos seus clientes, permitiu, assim, a criação de uma cultura de sucesso e um importante crescimento que lhe deu um estatuto global, conseguindo satisfazer as necessidades dos seus clientes em quase todas as áreas do planeta (Klöckner Pentaplast, 2022).

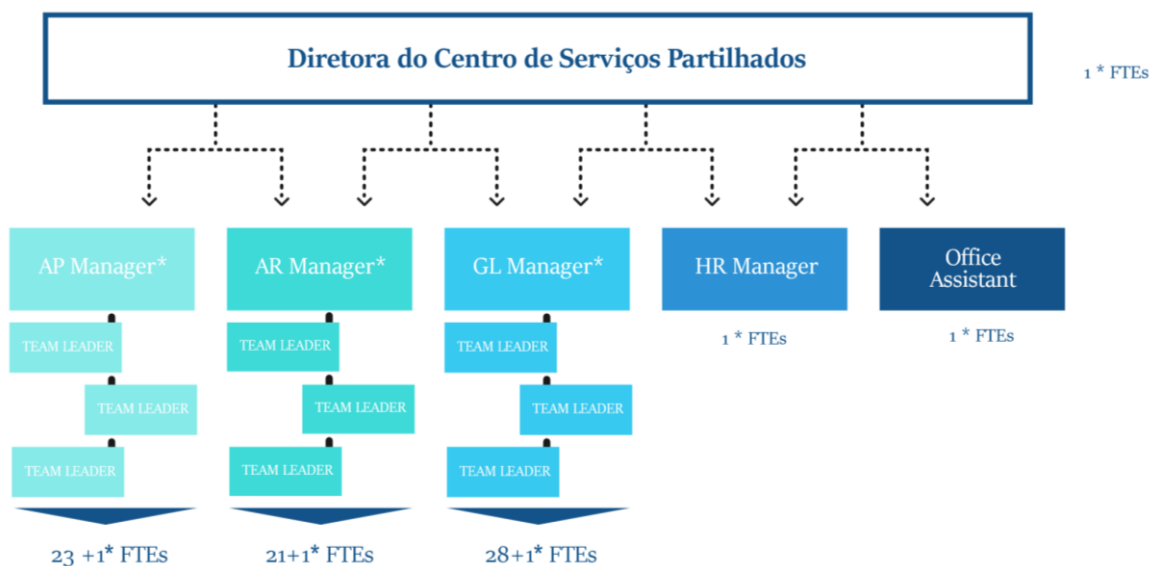
Contudo, todo este crescimento fez emergir uma nova necessidade do ponto de vista empresarial: a imposição de uma rede global de serviços e de organização interna, capaz de garantir o correto funcionamento de todas as áreas de atividade organizacional, através da exploração de novos centros de serviços internos, responsáveis pelas áreas de gestão (Klöckner Pentaplast, 2022).

Neste sentido, emerge o Klöckner Pentaplast Business (kpBuS) em Leça da Palmeira, Portugal, que assume, desde 2018, a função de um centro de serviços partilhados da kp, onde

produz serviços globais para várias unidades de atividade deste grande grupo, dentro da área financeira (Klößner Pentaplast, 2022). A localização europeia estratégica, os baixos custos de investimento e de mão de obra qualificada, com todas as competências curriculares e linguísticas presentes na normalidade dos colaboradores deste país, fizeram com que Portugal fosse a localização escolhida para um Centro de Gestão deste tipo em *Nearshoring*, e que fosse a partir daqui que estas atividades financeiras e contabilísticas fossem desenvolvidas para satisfação das necessidades internas da organização (Klößner Pentaplast, 2022).

Ao dia de hoje, a kpBuS emprega 79 pessoas, dos quais 5 Managers e 7 Team Leaders, distribuídos pelas equipas de *Accounts Payable* (AP), *Accounts Receivable* (AR) e *General Ledger* (GL). Deste modo, a Figura 4, apresenta, em baixo, o Organigrama atual do Centro de Serviços Partilhados.

Figura 4 - Organigrama kpBuS



Para uma maior compreensão do funcionamento do SCP kpBuS, a Figura 5, propõe-se a explicar as funções das diferentes posições da empresa.

Figura 5 - Funções KpBuS

Departamento	Funções
Head of Shared Service Center	<ul style="list-style-type: none"> • Criação e controlo eficiente das estruturas de gestão (Managers, Team Leaders, Coordenadores); • Liderança do staff do centro; • Planeamento e monitorização do orçamento do centro; • Garantir que a execução de serviços e processos acontece em linha com orientações globais; • Responsável pela elevada qualidade e eficiência dos processos das várias unidades; • Implementação da cultura e motivação nos vários níveis operacionais
AP Manager	<ul style="list-style-type: none"> • Responsável pelo departamento e processos de AP; • Determinar a divisão e estrutura das tarefas dentro do departamento; • Estabelecer alvos quantitativos e qualitativos para o departamento e para os seus elementos; • Resolver problemas complexos.
AR Manager	<ul style="list-style-type: none"> • Responsável pelo departamento de AR; • Determinar a estrutura e a divisão dentro do departamento; • Estabelecer alvos quantitativos e qualitativos para o departamento e para os seus elementos; • Supervisionar o limite de credito do cliente e o risco interno ao nível de compliance; • Supervisionar a cash collection; • Coordenar a criação relatórios com informação qualitativa sobre AR com as respetivas divisões.
GL Manager	<ul style="list-style-type: none"> • Responsável pelo departamento de GL; • Determinar a estrutura e a divisão dentro do departamento; • Estabelecer alvos quantitativos e qualitativos para o departamento e para os seus elementos; • Responsável final pelo fecho do periodo; • Responsável final pelo reporte mensal da informação financeira.
HR Manager	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutar e manter o staff do centro; • Testar e executar o programa das entrevistas; • Aconselhamento dos managers na seleção de candidatos; • Conduzir e analisar entrevistas; • Processo de seleção e onboarding dos novos recrutados; • Desenvolver e implementar estratégias e iniciativas de RH; • Recomendar mudanças nos processos; • suportar a implementação do Finance Target Operating Model (TOM); • Desenvolver metas salariais e de carreira; • Apoiar no desenho e implementação de processos e arquiteturas de RH para o grupo;
HR	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar as operações diárias nas áreas de recrutamento, aprendizagem e desenvolvimento, desenvolvimento organizacional e comunicação interna; • Preparar relatórios ao reunir analisar e sumariar dados numa base diária (monthly headcount, turnover, leaver analysis, company directory and other organizational charts) • Preparar descrições de vagas; • Liderar a admissão e o processo de onboarding e gestão de contratos.
Office Assistant	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar e manter o equipamento através de uma manutenção preventiva; • Gerir falhas e reparações; • Comunicar com fornecedores e assegurar entregas atempadas; • Apoiar projetos locais relacionados com gestão de serviços e performance, numa visão de melhoria contínua; • Apoiar a organização do local de trabalho e coordenar as equipas subcontratadas como serviços de segurança, limpeza, correios, transporte, etc; • Coordenar a gestão da agenda de contratos e documentos legais; • Organizar as viagens de equipa e gerir políticas de seguros, Petty Cash e distribuição de TAGs do centro.

Os serviços praticados neste Centro contabilizam já quase 70% das actividades financeiras do grupo, e dizem respeito, neste momento, a 39 entidades de 10 países diferentes, tanto internas como externas.

Já no que concerne ao modelo de gestão do Centro, podemos retirar o seu objectivo geral, assim como missão e visão desta organização. O grande objectivo geral da kpBuS é simplificar e gerir processos com eficiência e eficácia que permitam que os negócios se concentrem no crescimento. A sua missão é oferecer uma vantagem competitiva por meio de uma cultura que acrescente valor aos seus clientes, com as melhores ferramentas e com motivação para os colaboradores apliquem uma estratégia de produtividade e confiança. Por último, a sua visão é ser um fornecedor de serviços partilhados de referencia seja na qualidade, nos serviços e nos custos, criando processos e informações relevantes para a gestão dos negócios (Klöckner Pentaplast, 2022).

Este foi o ambiente onde este estudo foi realizado, contando com estas variáveis e detalhes como base para o seu desenvolvimento, sendo assim importantes características que contribuíram para os resultados obtidos.

4.2. Análise e Discussão de Dados

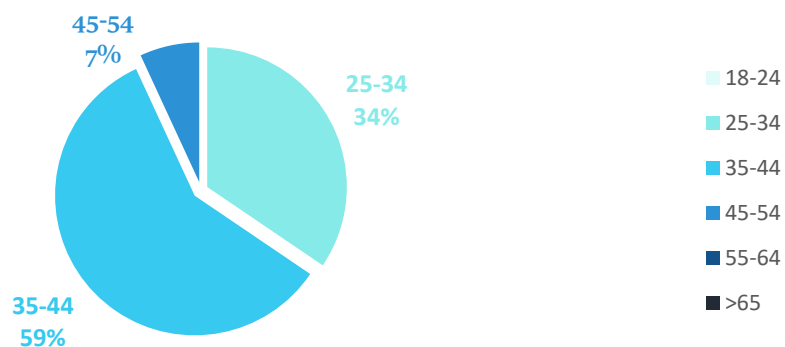
Terminado o período de recolha de dados, procedeu-se à análise e discussão dos mesmos. No entanto, o presente capítulo apresenta a análise e discussão da temática através de um processo de triangulação de dados. Ou seja, em primeiro lugar, foi realizada a caracterização e segmentação dos colaboradores e, em seguida, foram analisadas as respostas obtidas no inquérito por questionário e nas entrevistas semi-estruturadas divididas pelas diferentes secções e dimensões do modelo de análise. Além do mais, a interpretação dos dados recolhidos foi realizada, sempre que possível, através de um cruzamento com a revisão da literatura.

4.2.1. Caracterização e Segmentação dos Clientes Internos

Como mencionado anteriormente, a presente investigação não faz recurso a uma técnica de amostragem, uma vez que o inquérito foi enviado a toda à população em estudo . Desta forma, nesta primeira fase, serão analisadas as 29 respostas registadas ao inquérito (36,70% da população). Quanto à caracterização e segmentação dos inquiridos, foram analisadas, mais concretamente a idade, género, habilitações literárias e posição na empresa.

4.2.1.1. Idade

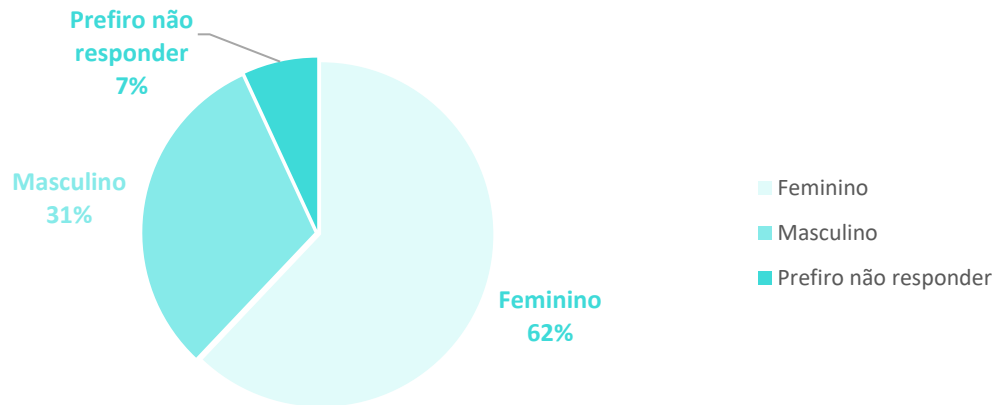
Gráfico 1 - Idade dos inquiridos



No que concerne à idade, e através da análise do Gráfico 1, observa-se que 59% dos inquiridos tem a sua idade compreendida entre os 35 e os 44 anos, o que se traduz numa frequência de 17 pessoas. Com alguma expressão, está também representada a classe dos 25 aos 34 anos, simbolizando 34% da população inquirida e, por sua vez, uma frequência de 10 pessoas. Por fim, sobra a classe etária menos representada, que se situa entre os 45 e 54 anos, com um peso de apenas 7% da população inquirida, equivalente a uma frequência de 2 pessoas.

4.2.2.2. Género

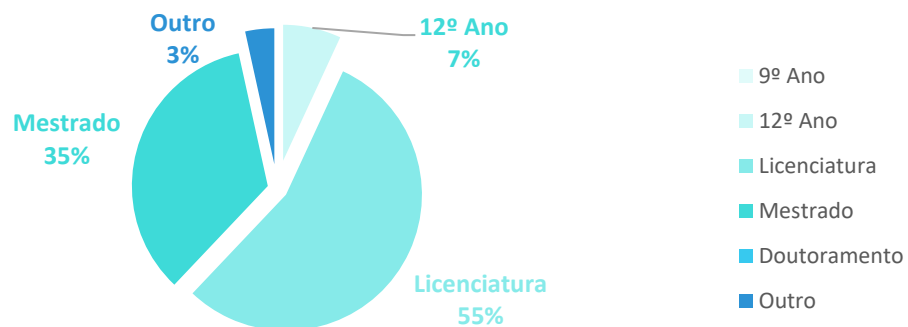
Gráfico 2 - Género dos inquiridos



Relativamente ao género, no Gráfico 2, verifica-se que 62% dos inquiridos são do género feminino, enquanto que 31% pertencem ao género masculino, o que corresponde a uma frequência de 18 e 9 pessoas, respetivamente. Por outro lado, 7% dos inquiridos, correspondente a uma frequência de 2 pessoas, preferiu não responder a esta questão.

4.2.2.3. Habilitações Literárias

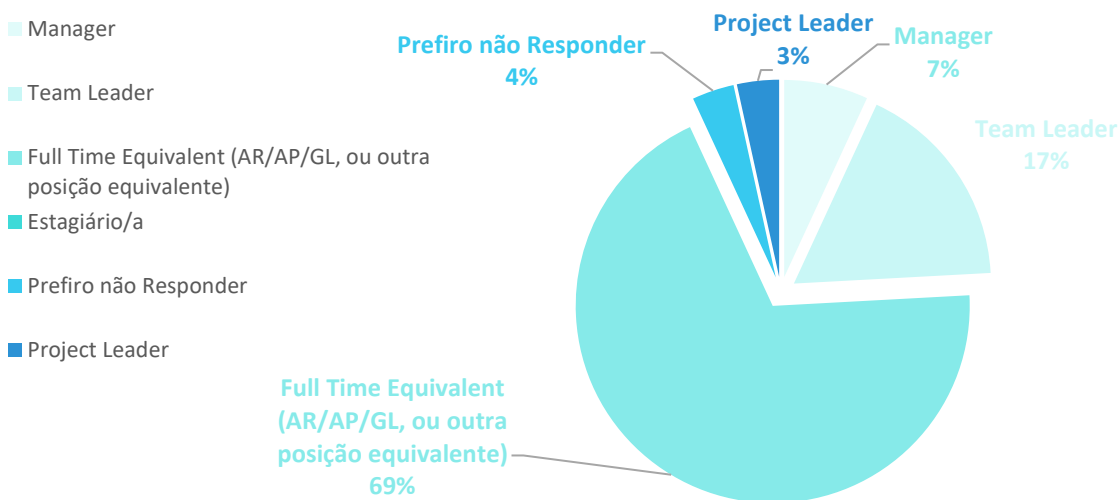
Gráfico 3 - Habilitações Literárias dos inquiridos



Ao nível das habilitações literárias, é possível concluir, que a grande maioria dos colaboradores possui o Ensino Superior, sendo que 55% apresentam habilitações ao nível de Licenciatura e 35% ao nível de Mestrado. Em contrapartida, apenas 7% dos inquiridos apresentam o 12º ano e 3% outro grau de habilitações. Desta forma, é possível concluir que a grande maioria dos colaboradores possui qualificações académicas elevadas (Gráfico 3).

4.2.2.4. Posição na Empresa

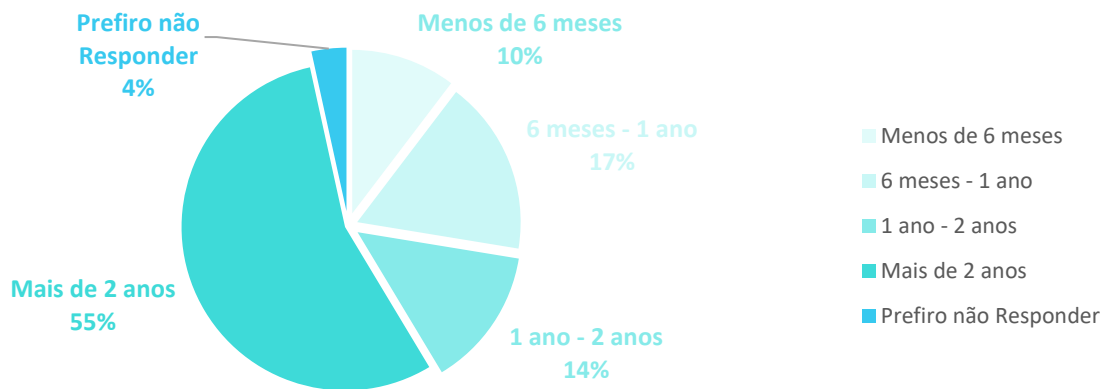
Gráfico 4 - Posição na Empresa dos inquiridos



No que diz respeito à posição na empresa, observa-se que 69% dos colaboradores que responderam a este questionário assumem a posição de *Full Time Equivalent* nas diferentes equipas (AP/AR/GL) ou em outra posição equivalente, 17% assume a posição de Team Leader, 7% são Managers e 3% Project Leader. No entanto, houveram ainda inquiridos, nomeadamente 4%, que optaram por não divulgar a sua posição na empresa.

4.2.2.5. Antiguidade na Empresa

Gráfico 5 - Antiguidade na Empresa dos inquiridos

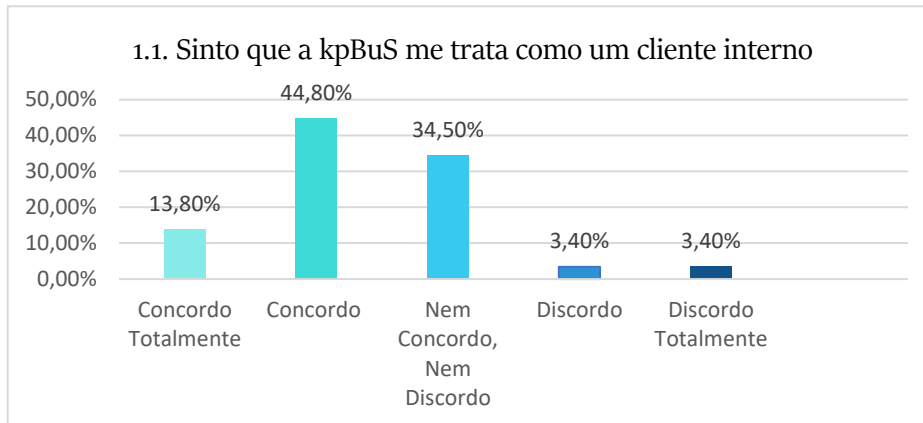


Por último, em relação à antiguidade na empresa, verifica-se que a grande maioria dos inquiridos, que respondeu ao questionário, se encontra há mais de 2 anos na kpBuS, mais concretamente 55%, correspondendo, assim, a uma frequência de 16 pessoas. Logo a seguir, percebe-se que cerca de 14% dos inquiridos estão na organização há um período entre 1-2 anos e, depois, 17% entre 6 meses a 1 ano. Por último, destaca-se que 10% das respostas foram realizadas por novos colaboradores que se encontram a trabalhar na kpBuS há menos de 6 meses. Ainda assim, mais uma vez, 4% dos inquiridos preferiam não responder a esta questão.

4.2.2. Análise do Mercado Interno

A análise do mercado interno diz respeito à primeira fase do modelo de conceptual de análise e pretende, como um primeiro passo, conseguir uma *big picture* da organização no que respeita às suas estratégias de marketing interno, através de um diagnóstico das perceções dos clientes internos nesse sentido.

Gráfico 6 - Questão 1.1. - Sinto que a kpBuS me trata como um cliente interno



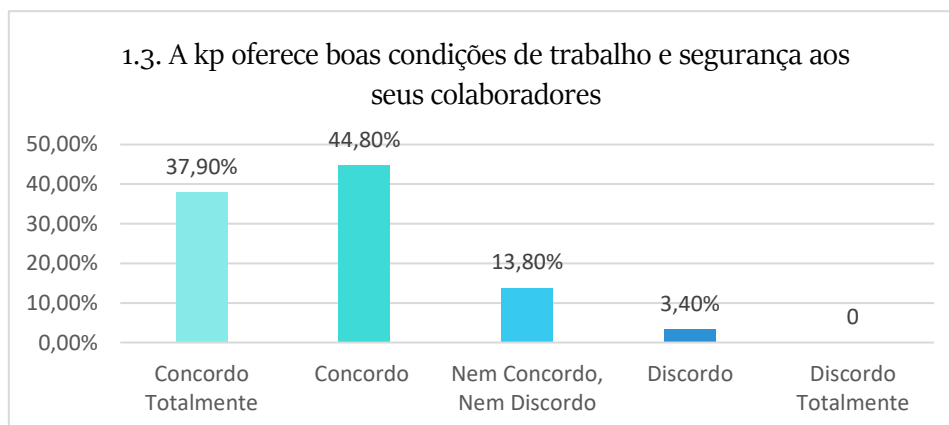
A primeira pergunta do inquérito pretende explorar um tópico central no domínio do marketing interno. Assim, a presente questão visa compreender se os colaboradores da kpBuS se sentem clientes internos da organização. Face a esta questão, e através do gráfico 6, pode-se concluir que 13,80% dos inquiridos estão totalmente de acordo com esta perspetiva e que cerca de 44,80% se mostram em concordância com a mesma. No entanto, uma ampla percentagem revela alguma reserva face a este entendimento, uma vez que 34,50% dos inquiridos optou por responder que nem concordam, nem discordam com a afirmação em questão. Por outro lado, com valores exatamente iguais, cerca de 3,40% discordam ou discordam totalmente, que se sentem clientes internos da kpBuS.

Gráfico 7 - Questão 1.2. - As minhas necessidades e desejos são uma preocupação ativa para a organização



Através da análise do gráfico 7, em primeiro lugar, verifica-se que a grande maioria dos colaboradores interpelados concorda que a organização assume uma preocupação ativa com as suas necessidades e desejos, correspondendo a um total de 69% das respostas, sendo que 20,70% diz respeito à opção concordo totalmente e 48,30% à opção concordo. Em oposição, 13,80% tendem em discordar face a esta matéria, não se mostrando muito satisfeitos com a situação atual neste âmbito. Para concluir, importa ainda referir que 17,20% dos colaboradores inquiridos se mostram indiferentes em relação a este tópico.

Gráfico 8 - Questão 1.3. - A kp oferece boas condições de trabalho aos seus colaboradores



Quanto às condições de trabalho e segurança, pode-se concluir que os inquiridos se mostraram unânimes face a esta temática. Assim, 82,70% das respostas foram numa lógica de concordância com o parecer de que a kpBuS oferece boas condições de trabalho e segurança aos seus colaboradores, mais concretamente, 44,80% das respostas centram-se na opção concordo e 37,90% concordo totalmente. Do lado avesso, apenas 3,40% responderam que discordam com o assunto em evidência, sendo que nenhum dos inquiridos optou pela opção discordo totalmente. Ao centro, apenas 13,80% dos inquiridos se mostraram neutros relativamente a este tópico.

De acordo com os entrevistados, foi possível observar que a kpBuS tem vindo a fazer um esforço para atender às necessidades dos seus colaboradores, como refere E2 - *“Em termos de marketing interno, e em termos de necessidades propriamente ditas, nós temos feito um grande trabalho, no sentido em que temos vindo a atender a muitos pedidos dos colaboradores.”*

Na mesma linha de pensamento, também a Diretora do CSP, revela que desenvolveu quatro diferentes mecanismos que contemplam o feedback dos *managers* e das equipas, com o intuito de monitorizar o sistema organizacional e compreender as necessidades dos seus colaboradores: as reuniões e entrevistas - *“Nós temos, em primeiro lugar, um conjunto de entrevistas ou conversas mais informais que os managers vão tendo com as suas equipas, porque temos reuniões semanais, cada manager com as suas equipas. Por exemplo, eu tenho com a minha equipa. Os managers têm com as suas equipas e aí é falado um conjunto de temas, entre os quais as necessidades deles próprios enquanto managers, e as necessidades das suas equipas. Depois temos 1:1’s. Eu tenho 1:1’s com cada uma das pessoas da minha equipa todas as semanas, para alinhar temas mais operacionais, mas também alguma necessidade com a sua atividade.”*; os momentos de avaliação semestrais - *“temos dois momentos no ano de avaliação de performance e desenvolvimento de carreira. Aí falamos de assuntos específicos deles próprios (...) e trabalhamos também aquilo que é o succession plan, development needs, ações que temos a tomar.”*; os surveys internos e globais - *“temos surveys internos só da kpBuS e temos surveys da kp que são de 18 em 18 meses que avaliam tudo aquilo que os nosso empregados definem como positivo, menos positivo em relação à comunicação, em relação ao ambiente de trabalho, à relação com a chefia, à relação com as suas equipas. Esse survey é analisado ao nível global, temos um score que recebemos e temos ações que temos que desenvolver para os próximos 18 meses, que cada equipa tem que desenvolver.”*; e, por último, os town halls - *“Também temos town halls de três em três meses”*. (E1).

E3 acrescenta ainda que em termos de questões logísticas, apesar de estar há pouco tempo na organização, sente que - *“(…) naquilo que são as pequenas questões do dia a dia, as condições (...) se falta um monitor, se a luz não funciona, essas questões são atendidas*

imediatamente, essas questões logísticas, funciona tudo muito bem. Sobre questões mais de fundo, ainda não tive oportunidade de reportar nenhuma portanto não sei como seriam atendidas. As pessoas mostram se disponíveis para essa interação.” (E3)

Ainda no âmbito desta secção, foram analisadas as percepções dos colaboradores relativamente aos pontos fortes e pontos fracos da organização, com o objetivo de serem detectados pontos de melhoria.

Tabela 7 - Pontos Fortes e Pontos Fracos da Organização

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade de Horário e Home Office - Espírito de Equipa - Localização - Instalações - Pessoas - Respeito - Multiculturalismo - Bom ambiente de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> - Rotatividade - Desorganização - Comunicação Interna - Onboarding pouco Estruturado - Falta de Equipa nos RH - Falta de Interligação entre Equipas - Grande distância entre os princípios professados/visão da organização face às práticas implementadas

De forma a conseguir um maior feedback em relação a este tema, para além do inquérito, esta questão estava também presente nos dois guiões das entrevistas.

No que corresponde aos pontos fortes, E2 sublinha, *“As pessoas, o espirito de equipa, vontade de fazer mais e melhor de commitment e improvement e o foco no melhoramento dos processos.” (E2)* Face a este tópico, e em linha com o que foi apresentado anteriormente E4 refere, *“os pontos fortes são muito esta questão desta flexibilidade, de permitir muito as pessoas gerirem o trabalho delas e poderem gerir aquilo que é o trabalho delas. Esta relação forte que existe com o*

manager directo, acho que aí funciona muito bem, os team leaders e os managers tem uma relação muito forte e muito próxima com a equipa, acho que existe bastante abertura aí.” (E4) Já para E3 os pontos fortes centram-se, “as instalações propriamente ditas, a localização e o desempenho das duas pessoas responsáveis pela gestão diária do Centro, a Susana e a Catarina. Qualquer coisa que é preciso são super atentas e resolvem os problemas todos que ocorrem. E nós que trabalhamos aqui, sentimos que muito facilmente qualquer coisa que aconteça se resolve.” (E3)

Ao nível dos pontos fracos, E5 menciona, - *“Acho que a kp é uma empresa muito jovem, no sentido que revela alguma imaturidade no que diz respeito aos processos , procedimentos, políticas e acho que havia pouco investimento nos recursos humanos, mesmo em termos de verba financeira, dado que era necessário mais pessoas a trabalhar nesta área. O ideal seria uma pessoa responsável por equipa.” (E5) Por outro lado, E4 mostra que para si o que menos a agradava era, - “A falta de transparência que existe do Senior Leadership para baixo. Acho que aí há alguma falta de transparência. Esse acho que diria que é mesmo o principal ponto.” (E4) Já numa perspectiva mais estratégica, E1 refere que, para si, o maior problema da organização, - “(...) é balancear aquilo que é a nossa atividade operaciona (que é muita). A pressão do dia a dia, com o desenvolvimento estratégico. Portanto, parar para pensar. Porque sentimos que não temos tempo para parar porque temos o operacional. Mas, se nao pararmos tambem não desenvolvemos. Portanto é “the chicken and the egg”, conseguir parar, para trabalhar estratégia.” (E1) Para E3, os pontos fracos a apontar prendem-se com algumas limitações inerentes à posição que ocupa, - “(...) uma Fraqueza do Centro tem a ver com alguma rigidez nas regras e procedimentos que são implementados. Na nossa função temos necessidades específicas, precisamos, por exemplo, de um telemóvel com um plafond diferente (...) cartões de crédito, ou adiantamentos (...) porque temos viagens e temos despesas fora e assim. E o Centro não estava preparado para essas exceções. Quando eu entrei tive que fazer muita força para conseguir mostrar que tenho essas necessidades específicas inerentes à função (...) que no fundo são ferramentas de trabalho. Não são regalias.” (E3) Por último, de acordo com E2, os pontos fracos da kpBuS centram-se, -“na comunicação em geral; na própria organização da estrutura precisa de ser revista; ao nível dos processos que nada*

está standardizado, e que temos que colocar pelo menos aqueles que já temos em papel e a passagem de conhecimento que também é algo muito complicado.” (E2)

Estes pontos fortes e pontos fracos, poderão auxiliar a uma maior compreensão dos próximos temas em discussão. No próximo capítulo serão analisadas as estratégias de marketing interno da kpBuS no que toca à Remuneração, Recompensas e Benefícios.

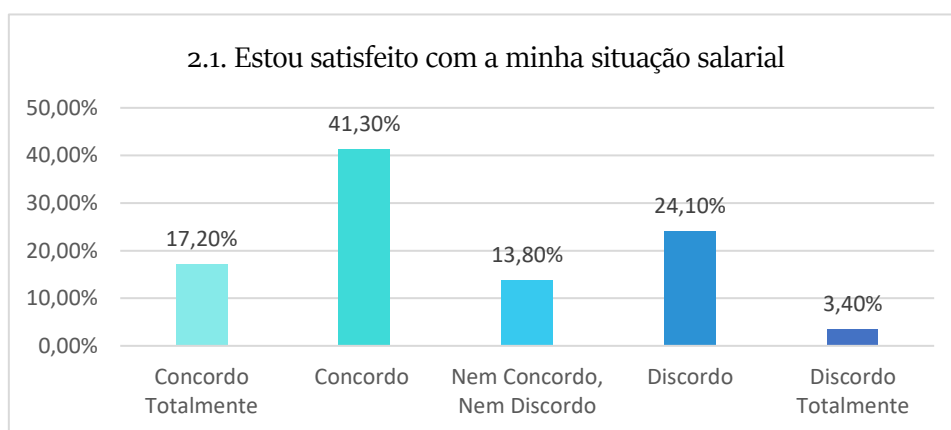
4.2.3. Remuneração, Recompensas e Benefícios

A presente categoria divide-se em três tópicos: salário justo, sistemas de recompensas e benefícios percebidos pelo cliente interno.

4.2.3.1. Salário Justo

Ao nível da remuneração, e mais concretamente à perceção do salário recebido, as respostas obtidas através do questionário geraram alguma discórdia.

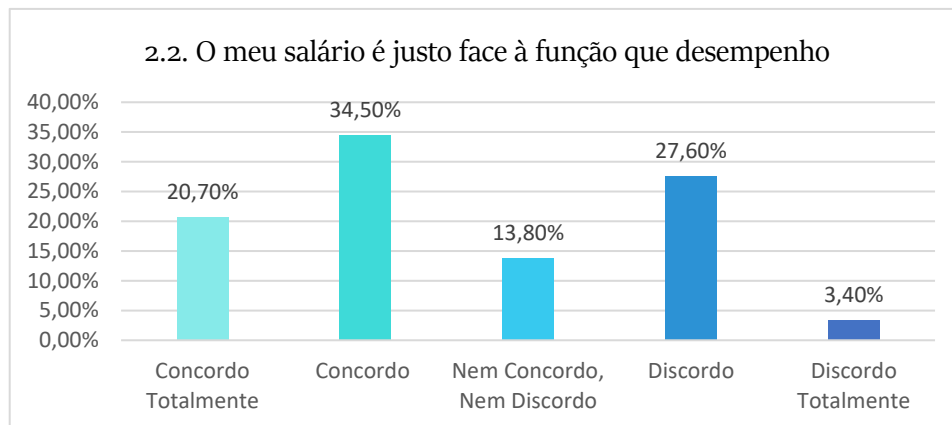
Gráfico 9 - Questão 2.1.- Estou satisfeito com a minha situação salarial



Com base no Gráfico 9, é possível compreender que mais de metade da população inquirida se encontra satisfeita com a sua situação salarial, uma vez que cerca de 58,50%

respondeu Concordo (41,30%) e Concordo Totalmente (17,20%). Porém, existe ainda uma esmagadora percentagem que discorda com a afirmação em análise, que corresponde a 24,10% dos inquiridos. Importa ainda realçar que 13,80% dos colaboradores nem concorda, nem discorda com a afirmação. Perante estes resultados, é possível concluir que existe um número considerável de trabalhadores que não se encontra satisfeito com a sua situação salarial ou que, por outro lado, se encontra indiferente face à mesma, o que também não se revela benéfico para a organização.

Gráfico 10 - Questão 2.2. - *O meu salário é justo face à função que desempenho*



À afirmação - *O meu salário é justo face à função que desempenho* – os resultados obtidos vão ao encontro do feedback registado na questão anterior. Assim sendo, mais uma vez, 55,20% dos colaboradores estão em concordância com o tema em discussão, dado que 20,70% dos inquiridos concordam totalmente e, ainda, 34,50% concordam com a afirmação. No entanto, e apesar de não corresponderem à grande maioria, as percentagens contrárias revelam-se igualmente significativas. Cerca de 27,60% dos colaboradores discordam que o salário é justo face à função, e outros 3,40% discordam totalmente. Para além disso, 13,80% nem concordam, nem discordam com a afirmação.

Ao investigar estes dois tópicos junto dos entrevistados, foi possível compreender que a kpBus oferece um salário que, comparativamente aos valores do mercado, é adequado, como refere E4 – “*Em termos de remuneração está dentro do mercado. Está a pagar aquilo que é o nível*

do mercado.”; Da mesma forma, também a E5 corrobora esta visão, -“Quando eu entrei na kp, a empresa fez uma revisão salarial grande, por isso eu acho que a esse nível, os salários que estavam a ser praticados eram mid-point level, não eram salários baixos em relação à concorrência.” (E5)

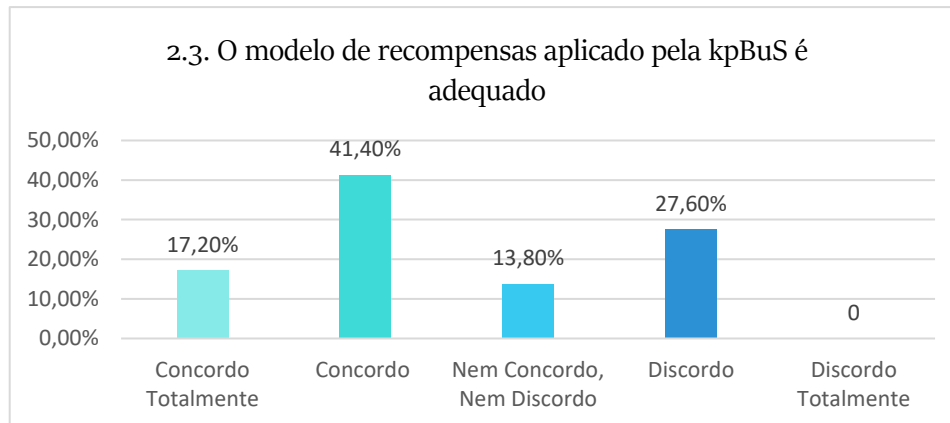
Porém, E4 acrescenta que, por outro lado, isso poderá ser um fator também pouco atrativo para os colaboradores “(...) não havia nada que se distinguisse no mercado, era um pack standard, os salários não eram altos e não eram baixos, não havia assim nada propriamente que se pudesse distinguir.” (E4)

Deste modo, E2 admite que o salário é apontado como uma das causas de rotatividade da empresa, não por este se encontrar abaixo da média, mas sim tendo em conta a competitividade que caracteriza atualmente o mercado de trabalho -“ em termos de rotatividade as saídas prendem-se muito com (...) as questões salariais porque o mercado está muito competitivo.”. Esta última afirmação vai ao encontro dos autores Gardner et al. (2004), que afirmam que o salário não deve ser avaliado apenas como uma motivação, mas, acima de tudo, como um mecanismo de retenção dos colaboradores.

4.2.3.2.. Sistemas de Recompensas e Benefícios Percebidos pelo Cliente Interno

No que toca ao sistema de recompensas e aos benefícios percebidos pelo cliente interno, a seguinte análise irá auxiliar a uma maior compreensão da realidade da kpBuS neste âmbito.

Gráfico 11 - Questão 2.3. – O modelo de recompensas aplicado pela kpBuS é aplicado



Ao analisar as respostas à questão 2.3., podemos reparar que a grande maioria dos trabalhadores concorda que o modelo de recompensas aplicado pela kpBuS é adequado, na medida em que 41,40% dos inquiridos submeteram a resposta concordo e 17,20% concordo totalmente. Em oposição, 27,60% discordam desse ponto de vista, mostrando-se descontentes face ao modelo atual praticado pela empresa. A meio da tabela, verifica-se que uma percentagem de 13,80% dos inquiridos que se mostra indiferente a esta questão. Por fim, como se pode observar nenhum dos inquiridos selecionou a opção discordo totalmente.

De acordo com E2, não existe nenhum sistema de recompensas estabelecido ou estruturado, - *“Nós neste momento não temos qualquer programa de recompensas, não existe nada estipulado.”*(E2) Contudo, admite que é algo que na empresa-mãe já foi aplicado, pelo que será necessário começar a ser desenvolvido também na kpBuS -*“Ao nível da kp global, vão existindo alguns programas de recompensas locais. Neste momento está a ser feito um esforço para recolher essa informação local e criar um global.”* (E2)

E1 menciona o bónus como uma recompensa pelo desempenho dos colaboradores - *“Nós temos o bónus que permeia o mérito. Para avaliar esse bónus através da performance, nós no início do ano definimos um conjunto de objetivos SMART para as equipas e para as pessoas - ou seja*

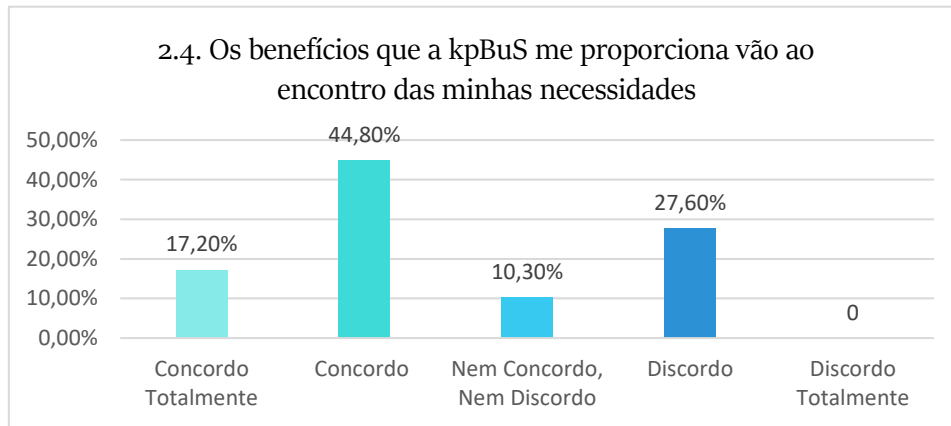
mensuráveis. (...) nestas duas fases de avaliação de desempenho que falei no início, o manager, com o seu employee, vai validar se foi cumprido ou não, e é um processo que acaba por ser simplificado porque existem targets inicialmente definidos a cumprir para cada um”. (E1) O mesmo é corroborado por E2 e E3 –“ (...) O que existe, neste momento ao nível de recompensas para os colaboradores é o bonus, que é algo que está pré-definido.” (E2) –“Como disse, os nossos objetivos estão associados ou podem estar, dependendo das funções, a um bônus anual que é em percentagem do rendimento anual bruto. Agora, qual é a percentagem e se atinge ou não depende das funções. Mas ele existe, e é comunicado e sabemos a que é que ele está associado.” (E3)

Foi ainda mencionado um outro programa que está a ser desenvolvido internamente com o desígnio de reter talento na organização – o *ktalents*, - *“Para reter algumas pessoas temos o ktalents, que neste momento está a ser trabalhado, ainda não existe propriamente.” (E2)* Porém e uma vez que este não se encontra ainda em vigor, nesses casos o que a empresa tenta fazer é recompensar os colaboradores através de um prémio monetário, por forma a valorizar os colaboradores que apresentam um bom desempenho, mas que estão em risco de sair da organização, - *“(...) às vezes o que acontece é que a pessoa está aqui com uma boa performance, mas também é muito abordada pelo mercado, então será melhor arranjar essa estratégia antes que a pessoa saia ou termos essa situação mais tarde (...) e muitas vezes como uma medida de retenção damos esse valor, um valor monetário.” (E2)*

Ora, no que diz respeito aos benefícios, estes traduzem-se num conjunto de planos ou programas disponibilizados aos clientes internos de uma organização, com o propósito de complementar o sistema salarial (Marras, 2002). Posto isto, através da criação de benefícios as empresas conseguem não só motivar os seus colaboradores, como também atrair profissionais qualificados no mercado e reunir esforços para a sua retenção (Schnorrenberger al., 2018).

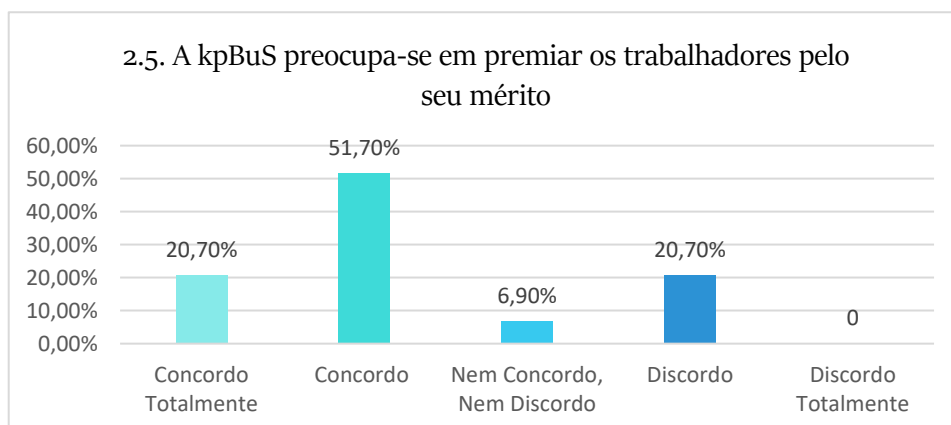
Nesse sentido, a pergunta 2.4. do inquérito realizada assume a finalidade de avaliar as perceções dos colaboradores face aos benefícios proporcionados pela kpBuS.

Gráfico 12 - Questão 2.4. - Os benefícios que a kpBuS me proporciona vão ao encontro das minhas necessidades



Deste modo, em média, é possível concluir que os inquiridos concordaram que os benefícios apresentados pela organização vão ao encontro das suas necessidades. Mais concretamente, 17,20% concordaram totalmente com esta questão, a somar aos 44,80% dos inquiridos que também se mostraram de acordo ao escolher a opção concordo. Em contrapartida, 27,60% encontram-se descontentes em relação a este assunto, uma vez que assinalaram a opção discordo. No meio termo, encontramos 10,30% dos inquiridos, que se manifestaram neutros face a esta problemática.

Gráfico 13 - Questão 2.5. - A kpBus preocupa-se em premiar os trabalhadores pelo seu mérito



Da mesma forma, a questão 2.5. visa analisar se a kpBuS assume a preocupação de premiar os trabalhadores pelo seu mérito. Através das respostas, percebe-se que existe um forte grau de concordância relativamente a esta questão, tendo em conta que 72,40% dos inquiridos assinalou a hipótese concordo totalmente (20,70%) e a hipótese concordo (51,70%). Ainda assim, 20,70% parece discordar desta visão, tendo avaliado a negativamente esta questão. Para além disso, 6,90% dos inquiridos respondeu que nem concorda, nem discorda com este ponto. Em todo o caso, não foram obidas respostas na secção discordo totalmente.

De acordo com Okulicz-Kozaryn e Golden (2018), a flexibilidade horária proporciona ao colaborador uma maior liberdade, pelo que é considerada uma condição-chave da felicidade organizacional. De facto, não há dúvidas que, um dos grandes benefícios percebidos pelos colaboradores da kpBus se centra na flexibilidade de trabalho que o CSP lhes oferece, seja através da possibilidade de trabalho remoto, seja no próprio horário de 7,5 horas, como é referido por vários colaboradores ex-colaboradores nas entrevistas, E4 - *“(...) uma coisa que a kp tinha que nem todas as empresas têm, e isso sim acho que é uma grande vantagem, era a flexibilidade. Isso havia realmente muita flexibilidade, em termos de ir para o escritório, não ir para o escritório, gestão pessoal no sentido - “hoje tenho de levar o meu filho a escola, começo mais tarde” - acho que isso sempre foi uma grande vantagem da kp. (...) sempre foi muito inclusivo no sentido de perceber que cada um tem a sua dinâmica, e desde que a dinâmica não impacte naquilo que é o objectivo final, as coisas facilmente se gerem, acho que isso era uma grande vantagem. Tirado isso acho que era o standard.” (E4); E1, -“Temos um benefício em relação à maior parte das empresas que é o nosso horário de trabalho, que são 7,5 horas e não as 8h.” (E1)*

No entanto, e reconhecendo a possibilidade de que os colaboradores possam considerar que, de um forma geral, os benefícios atualmente em vigor possam estar à quem das suas expectativas, a Diretora do CSP admite estar a trabalhar num projeto que visa colmatar essa lacuna na organização - *“(...) pretendo implementar ainda este ano um Flex Plan, no qual os colaboradores terão acesso a uma plataforma, a funcionar como um Vip District, que lhes dará acesso a um conjunto de descontos em diversas marcas (...) Além disso, a minha ideia será também,*

e isto ligado ao bónus, poder oferecer aos colaboradores, de uma forma mais interessante e adaptada, aquilo que eles precisam. Ou seja, querem dinheiro, ou querem dinheiro para o ginásio? Por exemplo, nós já temos parceria com um ginásio, no qual a empresa comparticipa com uma parte do custo do mesmo, onde os colaboradores apenas pagam 5, mas os colaboradores podem querer outro ginásio, ou outros benefícios. Portanto, é um plano a implementar e que pretendo que esteja pronto no início do próximo ano.” (E1) Tal é corroborado pela ex-colaboradora E5, que admite que, - *“(...) em termos de benefícios, eu sei que a Sofia estava a ver alguns programas diferentes do que nós estávamos a implementar, nomeadamente o Flex Plan.” (E5)*

Em vista disso, na pergunta 2.6. do questionário, os colaboradores, tiveram a oportunidade de responder a uma pergunta aberta, no qual lhes foi questionado quais os benefícios e recompensas mais importantes na sua ótica. Assim sendo, as respostas mais comuns foram as seguintes: seguro de saúde (parcerias com redes de saúde e bem-estar), pagamento de horas extras, bónus de performance/qualidade de trabalho/produtividade, pack social de parcerias com outras empresas, day off no dia de aniversário, ajudas de deslocação, e iniciativas well-being.

Na realidade, alguns dos benefícios mencionados pelos colaboradores já se encontram, de facto, disponibilizados pela kp. Contudo, é importante frisar que os mesmo poderão ser ajustados ou melhorados. Por exemplo, no que diz respeito ao seguro de saúde, de acordo com a Diretora do CSP, E1, -*“(...) todos os colaboradores têm acesso a um seguro de saúde.” (E1)* No entanto, E5 admite que o seguro de saúde que a kpBuS lhe oferecia estava bastante à quem das suas expectativas, -*“Eu achei o seguro de saúde da kpBuS muito fraquinho em comparação aos restantes seguros que já tive (...) na altura eu estava a trabalhar com as colegas sobre isso, porque o próprio pacote que nós tínhamos não cobria o parto, por exemplo, e isso era uma das coisas que as colegas falavam.” (E5)* Em contrapartida, a ex-colaboradora considera que o sistema de atribuição de bónus estava bem aplicado, como é possível confirmar através da seguinte citação, -*“(...) Estamos a falar de pessoas. Quando há uma avaliação e um retorno há sempre alguém que não fica satisfeito, mas eu acho que os bónus eram bem atribuídos.” (E5)*

Assim sendo, e para concluir, de acordo com Pravamayee (2014), ao aplicarem uma estratégia de marketing interno, é extremamente importante que as empresas compreendam não só os seus colaboradores, como aquilo que verdadeiramente os motiva, e, acima de tudo, o tipo de benefícios que estes mais valorizam. Isto porque, apesar do rendimento financeiro ser incontestavelmente um aspeto de enorme importância para os colaboradores, torna-se cada vez mais importante o foco em elementos de cariz não monetário (Bell, 2005).

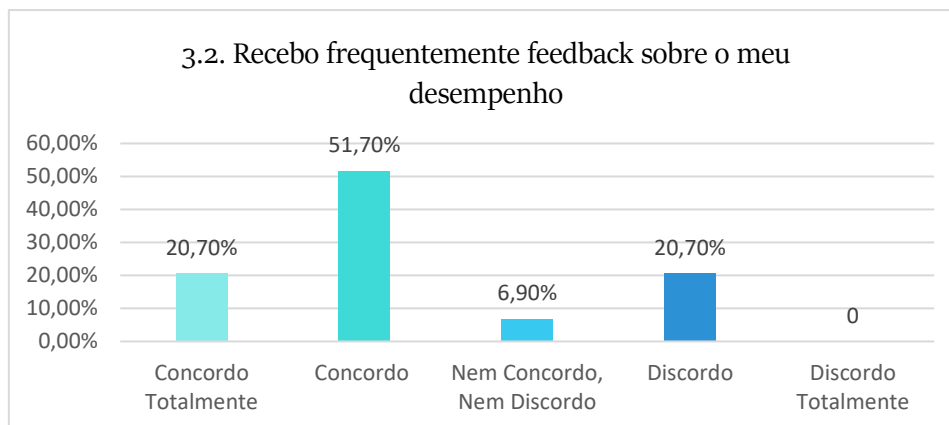
Uma vez realizada esta análise, o capítulo seguinte irá explorar as informações obtidas no âmbito da formação contínua, avaliação e reconhecimento.

4.2.4. Formação Contínua, Avaliação e Reconhecimento

No que a esta matéria diz respeito, foram analisadas as seguintes componentes: formação, sistemas de feedback e avaliação de desempenho, empowerment e reconhecimento, desenvolvimento pessoal e profissional, novos processos de trabalho e orientação para o cliente externo.

4.2.4.1. Sistemas de Feedback e Avaliação de Desempenho

Gráfico 14 - Questão 3.2. - Recebo frequentemente feedback sobre o meu desempenho



À questão – *recebo frequentemente feedback sobre o meu desempenho* – constata-se que mais de 50% dos inquiridos respondeu a opção concordo, mais concretamente 51,70% dos

inquiridos. Adicionalmente, e ainda com um parecer positivo, cerca de 20,70% dos colaboradores inquiridos concordaram totalmente com a presente afirmação. Porém, de um lado oposto, e com exatamente o mesmo número percentual (20,70%) observa-se que uma boa parte dos indivíduos se encontram em discordância no que toca ao assunto feedback. Por último, é de salientar que 6,90% se mantém imparcial face a este tópico.

Relativamente aos sistemas de feedback e avaliação de desempenho, e segundo o que foi mencionado pelos entrevistados, existem dois momentos de avaliação de performance anualmente, no qual os colaboradores obtêm feedback por parte das chefias face ao seu desempenho, E1 - *“(...) temos dois momentos no ano de avaliação de performance e desenvolvimento de carreira. Aí falamos de assuntos específicos deles próprios. Damos feedback em relação à performance. Alinhamos as expectativas em relação àquilo que é o futuro, o next year, e trabalhamos também aquilo que é o succession plan, development needs, ações que temos a tomar”*. Esta avaliação e estes objetivos específicos, por norma, estão associados à função desempenhada pelos colaboradores, pelo que a performance face aos objetivos poderá ser diferente de equipa para equipa, como é referido por E3 - *“Existe um mecanismo formal de avaliação com definição de objetivos anuais e uma revisão semestral e depois uma avaliação anual. Eu fiz e preparei com o meu chefe os meus objetivos, mas já não participei na avaliação semestral, não a tive. Mas já tenho os objetivos definidos para este ano. Defini-os pouco depois de ter entrado. É um mecanismo formal e dependendo da função, tem ou pode ter uma performance associada, depende muito desses objetivos.” (E3)*

Tal como refere E4, este procedimento claro de avaliação de feedback formal não existia antes da entrada da atual Diretora Ana Henriques e também com a entrada de Susana Silva para o cargo de *Continuous Improvement Manager*, como é mencionado pela própria - *“Isso foi uma coisa que mudou muito desde que nós chegamos (...) eu e a Sofia chegamos mais ou menos ao mesmo tempo, alguns Managers chegaram depois, antes disso a gestão era feita com “eu acho que estiveste bem ou estiveste mal”, portanto não havia nada muito preto no branco que te dissesse, que face ao target, estiveste bem ou estiveste mal. Isso mudou, foram definidos objectivos muito claros individuais. Portanto, alguns colaboradores tinham x objectivos, e era fácil para eles*

perceber onde e que eles estavam face a esse objetivo ao longo do tempo, não era como se chegassem ao final do ano e fosse uma surpresa para eles, se estavam no objetivo ou não. Portanto, foram implementadas ferramentas e foram implementados objetivos claros por pessoa, para exactamente criar essa visão do que é a tua performance individual e do que e que tu contribuis para o grupo.” (E4)

Desta forma, E5 considera que neste domínio a kpBuS tem reunido vários recursos para dar resposta a problemas que possam existir nesse sentido com os colaboradores e que, e em comparação com outras empresas, há uma preocupação por parte das chefias em manter um diálogo aberto com as equipas , - “(...) já tive em empresas onde o feedback era menor do que na kp. Eu acho que havia um esforço de haver uma comunicação saudável entre as chefias e os colaboradores, por isso acho que os colaboradores há partida estariam satisfeitos com o feedback. (...) sempre que havia problemas, pelo menos era isso que acontecia quando falava com os colaboradores, depois haveria também uma reunião individual com a pessoa que levantou a situação, por forma a esclarecer o assunto.” (E5)

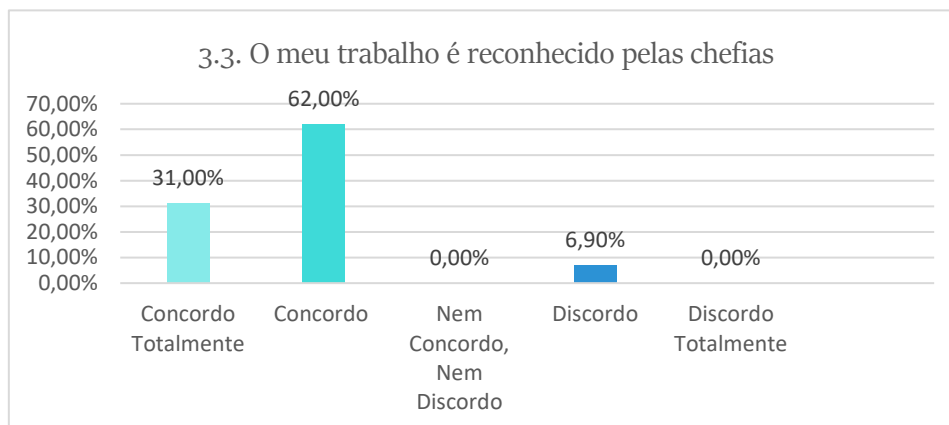
Em todo o caso, E2 chama a atenção para uma questão pertinente, ao mostrar que é fundamental que haja também um sistema de feedback e avaliação no sentido oposto, das equipas para as chefias, - “No entanto, ainda não há uma avaliação 360º, no sentido em que os colaboradores não têm a oportunidade de avaliar o seu manager. E este exercício inverso tem que existir. (E2)

De acordo com Brum (2010), a partilha de feedback é um instrumento essencial, uma vez que funciona como um veículo condutor para um melhor desempenho individual dos colaboradores. Da mesma forma, Warr (2011) incentiva as empresas a proporcionar aos colaboradores um processo contínuo de feedback no que toca ao seu desempenho e respetiva evolução. Em concordância com os autores, a kpBuS deverá continuar a apostar regularmente nas sessões de feedback com os seus colaboradores.

4.2.4.2. Empowerment e Reconhecimento

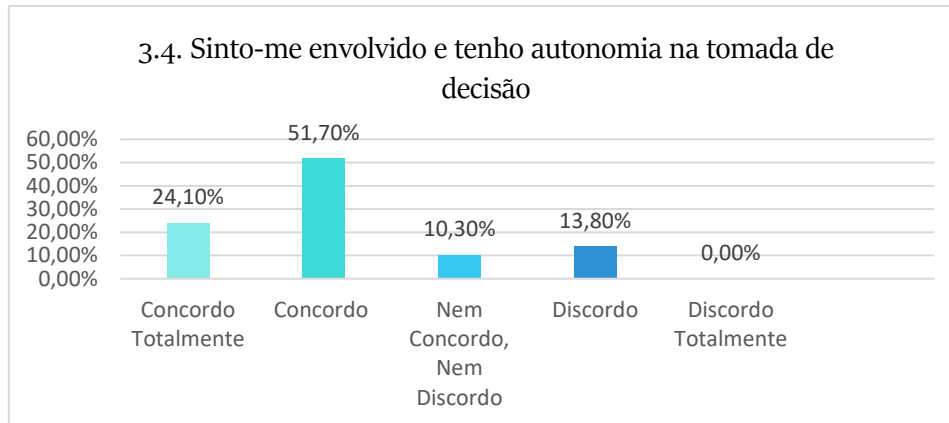
Segundo Andrew (2011), as organizações têm a responsabilidade de valorizar e recompensar os esforços e sacrifícios dos seus trabalhadores através do reconhecimento. Em linha com o autor, o envolvimento é uma peça-chave para motivar os colaboradores e, por sua vez, para o triunfo das organizações. Deste modo, através do *empowerment* e reconhecimento, as empresas têm a oportunidade de atribuir influência, autonomia e liberdades ao seus clientes internos (Ružić e Benazić, 2018). Partindo desta perspetiva, a questão 3.3. e a questão 3.4. do questionário, visam avaliar a percepção dos colaboradores face a estas duas componentes na kpBuS.

Gráfico 15 - Questão 3.3. - O meu trabalho é reconhecido pelas chefias



No âmbito do reconhecimento, neste caso em concreto, do reconhecimento pelas chefias, a maioria dos inquiridos respondeu que sente que existe esse reconhecimento, sendo que 31% e 62% responderam “concordo totalmente” e “concordo”, respectivamente. Apenas 6,9% das respostas demonstraram uma discordância face a existência deste reconhecimento. Deste modo, é possível concluir que, face a este tópico, o balanço final é positivo.

Gráfico 16 - Questão 3.4. – Sinto-me envolvido e tenho autonomia na tomada de decisão



Já no que toca ao envolvimento e autonomia na tomada de decisão, a opinião dos colaboradores inquiridos demonstra, como é possível confirmar no gráfico 16, uma concordância com o facto de existir essa autonomia. Assim, é possível averiguar que 24,1% concordam totalmente com esse facto e 51,7% concordam, 10,3% são neutros face a uma concordância ou discordância com a afirmação da existência dessa autonomia e envolvimento, e apenas 13,8% são verbalmente discordantes.

De acordo com o feedback recolhido, foi possível compreender que a aplicação destas duas ferramentas de marketing interno, mais uma vez, acaba por estar relacionada com o tipo de chefia das equipas e a sua própria liderança, pelo que poderá ser díspar de equipa para equipa. Por exemplo, no caso de E3, este admite que a sua chefia atribui à equipa total liberdade e autonomia na forma como esta trabalha, como é possível comprovar através da seguinte citação, “ (...) Para às outras funções da empresa é difícil para já dizer, porque a minha experiência é curta. Para nós, enquanto equipa, sim. (...) o nosso diretor disse expressamente que o que pretende de cada um de nós, é que nós construamos em conjunto (...) não só ouve, como deixa mesmo ao nosso critério como é que os procedimentos vão ser feitos (...) a decisão última é sempre dele, mas isso efetivamente existe. ” (E3)

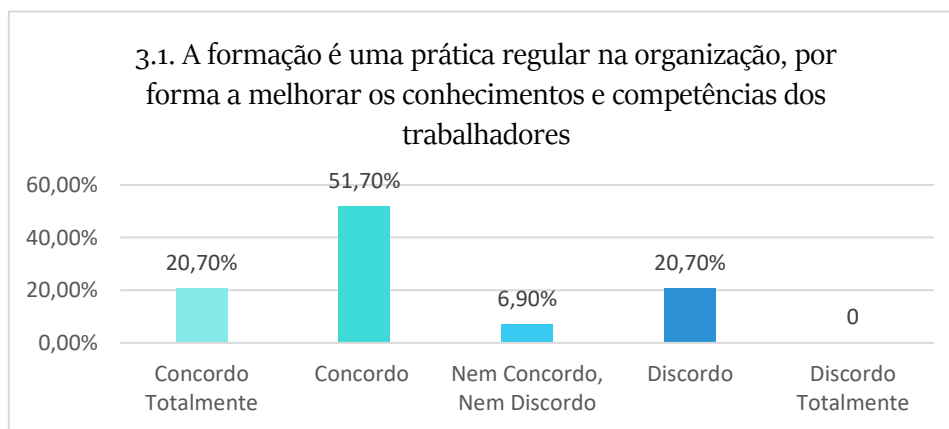
Seguindo esta ótica, Berson e Linton (2005) garantem que os estilos de liderança transformacional assumem um impacto profundamente eficaz no desempenho e performance das

organizações, ao contrário dos estilos de liderança transacionais que demonstram efeitos menos expressivos no desenvolvimento de comportamentos positivos.

4.2.4.3. Desenvolvimento Pessoal e Profissional

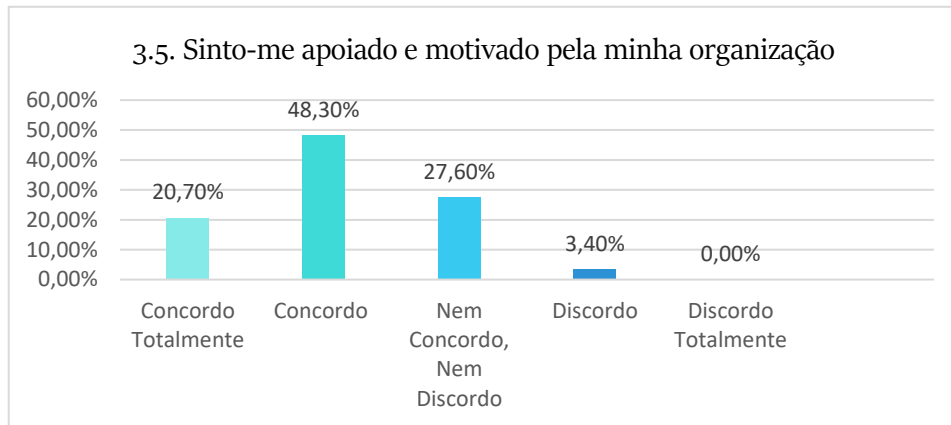
Cada vez mais, o desenvolvimento pessoal e profissional é uma competência extremamente valorizada pelos trabalhadores nos dias de hoje (Fisher, 2010). De um ponto vista organizacional, trata-se de desenvolverem uma cultura de conhecimento voltada para os colaboradores (Ahmed e Raquif, 2002). Nesse sentido, as perguntas 3.1. e 3.6 do inquérito tentam explorar a opinião dos colaboradores a respeito das iniciativas levadas a cabo pela a empresa neste âmbito.

Gráfico 17 - Questão 3.1. – A formação é uma prática regular na organização, por forma a melhorar os conhecimentos e competências dos trabalhadores



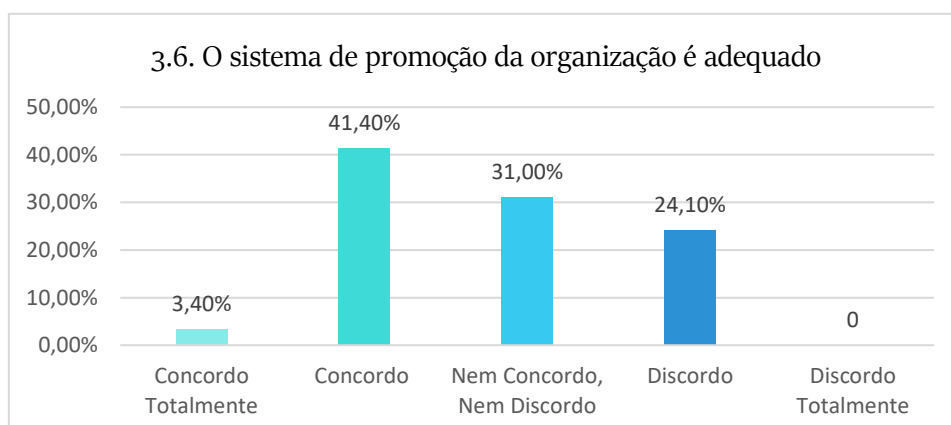
Na visão global do feedback adquirido com a pergunta 3.1. é verificada uma tendência de opinião positiva e concordância com o facto da formação ser uma prática regular na organização, sendo que 51,7% e 20,7% dos inquiridos responderam que concordavam e concordavam totalmente com essa afirmação, respectivamente. Já opiniões mais discordantes representam apenas um total de 20,7%, em que a resposta “discordo” foi a opção escolhida. Apenas 6,9% dos inquiridos apresentaram uma opinião indiferente, respondendo “nem concordo, nem discordo”.

Gráfico 18 - Questão 3.5. – Sinto-me apoiado e motivado pela minha organização



Com base no gráfico 18, constata-se que 69% dos colaboradores inquiridos se sente apoiado e motivado pela organização, uma vez que 20,70% respondeu concordo totalmente e 48,30% concordo à questão 3.5. do questionário. Em contrapartida, 27,60% mostrou-se imparcial a esta questão e, ainda, 3,40% dos colaboradores mostraram que não se sentem apoiados pela kpBuS, o que revela alguma discórdia face a este tópico.

Gráfico 19 - Questão 3.6. – O sistema de promoção da organização é adequado



Face à opinião dos colaboradores relativamente ao sistema promocional da organização, as opiniões são um pouco repartidas quanto à positividade ou negatividade deste sistema, sendo que 41,40% dos inquiridos concorda que este é adequado, mas 24,10% discorda e 31% é neutro face a este tema. Expondo as últimas opções (concordo totalmente e discordo totalmente) valores não simbólicos, demonstra também a ausência de opiniões extremadas nesta área.

Consoante E5 a equipa da kpBuS, -“(…) é uma equipa, bastante interessada em formação.” (E5) Em resposta, e de acordo com E1 verifica-se que, ao nível da formação e treino, existem atualmente várias dinâmicas em vigor na kpBuS. Em primeiro lugar, e de uma forma mais generalista, existem materiais de treino que são de interesse interno geral, e por isso são comuns a todos os colaboradores, que - *“devem ser conduzidos internamente, como por exemplo: quando escrever um e-mail; quando ligar, fazer um temas ou uma reunião; diretrizes sobre isso”*. (E1) Depois, há um conjunto de treino mais técnico que não pode ser *standard* porque depende da equipa para equipa, - *“Por exemplo quando eu falo em treino em FRS standards, nem toda a gente precisa de algo tão especializado. Treino de comunicação com clientes difíceis, nem toda a gente vai precisar, é mais para uma equipa em específico. Por isso, se há formação que está definida no plano de treino como standard, outra há de acordo com as necessidades de desenvolvimento de cada um, ou de cada equipa.”* (E1)

Para facilitar o processo de formação, a empresa tem se esforçado para condensar os conteúdos de formação no kpcademy, uma plataforma criada no âmbito da formação e treino dos colaboradores da kpBuS, como é referido por E2, - *“Neste momento, o que nos estamos a tentar fazer é criar os conteúdos em matéria de formação, para que depois toda a gente que entre na kp, para qualquer uma dessas posições da equipa, consigam à priori ter essa formação, sem estarem meses à espera que alguém lhes dê essa formação. (...) o que nos temos que melhorar, é a questão de colocar alguns treinos especializados no kpcademy, de uma forma mais estruturada e mais acessíveis a toda a gente. Isso é algo que tem vindo a ser falado e algo que estamos a trabalhar.”* (E2) Para além disso,

Tal como refere E1, em matéria de desenvolvimento pessoal e profissional, a kpBuS oferece diferentes opções de formação ao nível do kpademy, -“ (...) *temos um plano de desenvolvimento de soft e hard skills, que está alinhado com aquilo que está disponível na nossa plataforma kpademy de planos de formação. Lá temos formações muito curtas (15 min , meia hora).*” No entanto, E1 admite que a plataforma necessita de algumas melhorias na ótica do utilizador, -“ (...) *nem sempre é fácil ir lá e ver o que lá está, porque no fundo aquilo é uma piscina. Então o que estamos a desenvolver é um kick guide para as pessoas saberem o que é que existe e fazerem o apply das formações.*” (E1) Para além disso, E2 sublinha que -“ (...) *temos tido sessões de feedback com os team leaders e temos visto, pessoa a pessoa, de cada equipa o que é que é necessário para o seu desenvolvimento. E temos pensado em succession plans, o que é que as pessoas podem fazer, training plans. E também do lado do colaborador, temos vistos o que é que ele necessita em termos de formação. Ou seja, se há colisão entre as duas fontes.*” (E2)

Paralelamente, a Diretora chama ainda a atenção para a necessidade de haver uma maior auto iniciativa por parte dos colaboradores nesta matéria, -“ (...) *para desenvolver um bocadinho o self service (...) porque a formação não deve ser só, de todo, imposta. Também deve ser o próprio a desenvolver, a perceber que temos aqui um conjunto de temas a desenvolver e haver uma iniciativa do próprio a se inscrever e propor à chefia. É muito importante o self-awareness.*” (E1)

Lado a lado com a literatura, é possível concluir que o investimento na formação contínua e no processo de desenvolvimento dos colaboradores produz um conjunto de resultados positivos também para as organizações, uma vez que os estes se tornam mais confiantes e autónomos nas suas funções, o que por sua vez, leva a uma maior eficácia e produtividade da organização, viabilizando um desenvolvimento interno sustentável (Maimuna e Yazdanifard, 2013).

4.2.4.4. Novos Processos de Trabalho

Os novos processos de trabalho partem de uma perspetiva de crescimento e aprendizagem contínua. Ao investigar este tópico junto das entrevistas com os atuais e ex colaboradores, foi possível concluir que acaba por ser, novamente, uma questão no qual a resposta poderá variar de equipa para equipa, muito, também, pela própria liderança das chefias, como é

evidenciado pelo exemplo do E3. Neste caso em concreto, a sua equipa insere-se num modelo de trabalho no qual o seu chefe pretende colocar em prática novos processos de trabalho, que lhes permitam atingir os objetivos definidos estipulados, - “ (...) o nosso diretor tem ideia de reconstruir o departamento com novas práticas e novos processos.” (E3)

Também E1 refere que este campo está intrinsecamente ligado com a missão que concebeu para a kpBuS, como Diretora da kpBuS, no campo de desenvolvimento do CSP, - “ (...) está ligado àquilo que eu tenho como missão de desenvolvimento. Que é ter uma equipa de high performance, continuous improvement, de formação. É tudo um ciclo.” (E1) Tal irá permitir um desenvolvimento contínuo não só dos trabalhadores e da sua performance, como também irá beneficiar os resultados organizacionais.

E2 faz referência a um projeto que este em vigor recentemente na organização designado “Idea Box” no qual os colaboradores contribuam com ideias relativamente aos processos de trabalho, -“(...) foi uma iniciativa que houve há algum tempo, em que os colaboradores davam ideias e faziam essa partilha.”(E2) Também no domínio da sustentabilidade, E1 revela que existe uma equipa, de cerca de três colaboradores, que se juntou com o intuito de tornar alguns hábitos de trabalho mais sustentáveis, -“ Eles próprio, por exemplo, construíram uma Sustainability Team, (...) assim, temos uma equipa de sustentabilidade que foram eles que se juntaram e desenvolvem iniciativas ligadas à sustentabilidade e são eles que as promovem, penso que é interessante da parte deles.” (E1) Contudo, E2 admite que, ultimamente, esse contributo de melhorar certos processos de trabalho tem sido feito, maioritariamente, através das reuniões de offsites, -“Neste momento, tem sido muito à base de um offsites, vamos perceber o que é que falta.” (E2)

Por outro lado E1 acrescenta que, recentemente, não tem sentido muita adesão ou coparticipação dos colaboradores no sentido de criar uma melhoria ou mudança ao nível dos processos de trabalho, alertando que poderia também existir um maior interesse e envolvimento por parte dos colaboradores “(...) de um modo geral não acho que seja algo natural deles (...) Mas

é algo que eu acho que o nosso convite e a nossa impulsão para isso é que os ajuda, porque vindo só deles é mais difícil.” (E1)

4.2.4.5. Orientação para o cliente externo

O desenvolvimento de uma cultura interna orientada para os clientes externos é mencionada por uma grande parte dos autores como um fator-chave do marketing interno (Kotler, 1998; Ahmed & Raquif, 2002). Por conseguinte, é visto como um procedimento indispensável para aperfeiçoar o desempenho das empresas (Bohnenberger et al., 2019).

Curiosamente, mediante as entrevistas, foi possível compreender que este é um mecanismo que ainda não está bem estruturado na equação da kpBuS. Ou, seja foi possível constatar que existem formações que permitem um melhoramento na performance, para que o serviço para os clientes externos seja desenvolvido, porém não existem atualmente mecanismos ativos por forma a medir a satisfação os mesmos, por exemplo, como é manifestado por E2 -*“Esta é uma questão muito importante e que tem surgido alguma dificuldade porque há muita dificuldade em medir essa satisfação. Temos muita informação do ponto de vista quantitativo e em termos de dados, mas não temos uma opinião e um feedback mais qualitativo. (...) Neste momento nós não temos como medir as métricas nesse sentido dos clientes, no sentido de perceber se eles estão satisfeitos ou não. Ou seja, sabemos que temos feito algumas melhorias nestes processos, mas não ao nível de conseguirmos medir essa satisfação de uma forma real.” (E2) - “Nós temos treinos e material específico desenvolvido de, por exemplo, como comunicar com o cliente” (E1)*

Em todo o caso, E1 admite que apesar de não serem realizados surveys neste sentido, são realizadas reuniões mensais com os clientes externos, para que possam ser colmatados alguns pontos menos positivos, -*“(…) nós não temos surveys, mas temos reuniões mensais de acompanhamento com cada um dos nossos parceiros em que discutimos sempre temas do fecho, o que é que podemos melhorar, o que é que eles precisam.”*

Deste modo, e em relação a esta temática, conclui-se que a kpBuS pode empreender e apostar em algumas novas práticas e condutas, por forma a melhorar os processos relacionados

com o *know-how* e mestrias dos seus colaboradores, com foco numa maior orientação para os clientes externos da organização.

Terminada a presente análise, de seguida o foco será voltado para os dados relativos à comunicação interna da kpBuS.

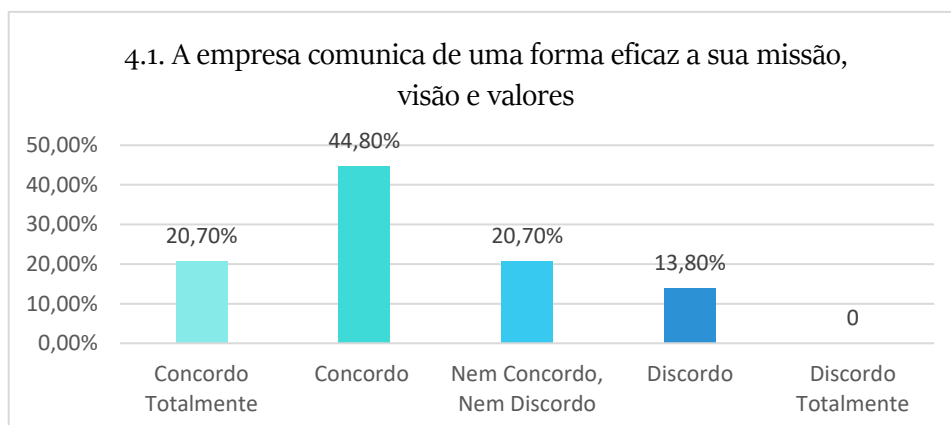
4.2.5. Comunicação Interna

Tendo em conta a sua abrangência, a comunicação interna é um super conceito no âmbito do marketing interno. Neste sentido, esta secção visa compreender a percepção dos colaboradores em relação aos seguintes pontos: alinhamento e percepção dos clientes internos face à cultura organizacional, resultados alcançados e metas e objetivos organizacionais, fluxos de comunicação e comunicação de benefícios e, ainda, eventos e iniciativas internas.

4.2.5.1. Cultura Organizacional

No âmbito da cultura organizacional, a questão 4.1 do inquérito visa compreender a opinião dos colaboradores face ao nível de eficácia de comunicação de questões institucionais, nomeadamente quanto à missão, visão e valores da kpBuS. Já a pergunta 4.3. pretende avaliar se estes acreditam que a cultura da empresa é uma cultura diferenciadora.

Gráfico 20 - Questão 4.1. – A empresa comunica de uma forma eficaz a sua missão, visão e valores



No que toca à comunicação da missão, visão e valores da empresa pode-se concluir que 65,5% dos colaboradores considera que esta é transmitida de uma forma eficaz, dado que 20,70% respondeu concordo totalmente e 44,80% concordo. Apesar disso, 13,80% dos inquiridos defende que a comunicação destes aspetos não está eficaz no seu propósito. Numa posição intermédia, ficaram 20,70% das respostas dos inquiridos, que se mostra, não concordar, nem discordar com a eficácia da comunicação destes objetos organizacionais.

Gráfico 21 - Questão 4.3. – Considero que a cultura da kpBuS é diferenciadora



À afirmação – considero que a cultura organizacional da kpBuS é diferenciadora – foram obtidas as seguintes respostas: 31% dos inquiridos posicionam-se no centro da escala de concordância ao afirmarem que nem concordam, nem discordam relativamente a este tema; 20,70% concorda totalmente e 24,10% apenas concorda; assim, e na outra extremidade da escala 20,70% discorda e 3,4% discorda totalmente. Face este cenário, é possível constatar que as opiniões dos inquiridos encontram-se bastante dispersas relativamente a esta questão.

Através das entrevistas foi possível compreender que, ao longo dos últimos anos, a kpBuS tem vindo a reunir alguns esforços para alinhar a visão dos colaboradores com os ideais da empresa global kp. Contudo, de acordo com E4, esta é uma questão sensível, na medida em

que não há um alinhamento claro entre a gestão superior da kp e gestão do CSP, o que acresce uma maior dificuldade em termos de vicência da própria cultura na organização - *“Houve um esforço grande para criar esse alinhamento nos últimos tempos, acho que houve várias iniciativas nesse sentido. O que eu acho é que nem sempre a gestão do Centro e a gestão superior estavam alinhadas e, por isso, às vezes, era difícil viver essa missão e essa visão, porque nem todos tinham essa visão alinhada. Acho que houve uma grande vontade de fazer isso, especialmente as pessoas que estavam aqui no Porto e, portanto, estava-se a tentar criar esse sentido de missão e esse sentido de visão, mas acho que, às vezes, não estava totalmente alinhado com aquilo que era esperado pela gestão mais sénior.”* (E4).

O mesmo é sentido por parte da Diretora. Esta admite que cultura não é vivida pelos colaboradores, -*“Em todas as town halls, em todos os offsites que faço falo da missão, da visão, da cultura em si da organização, portanto ela é bem conhecida por todos. A parte que eu acho mais difícil e que tem que ser trabalhada é viver essa cultura. Portanto, não pode ser um ou dois powerpoints que eu passo, ou que os managers passam e que está ali escrito. Não. As pessoas têm que saber viver essa cultura de valores que temos. E isso é mais difícil de trabalhar porque também depende das pessoas sentirem isso. Temos trabalhado bastante em termos de planos de ação, mas acho que ainda precisamos de trabalhar muito mais.”* (E1)

Esta visão é corroborada pela ex-colaboradora E5, -*“pode ser porque é um CSP, estamos longe da fábrica, estamos longe do produto, e isso pode dificultar um bocado a transmissão da cultura da empresa (...) senti que não se vivia ainda muito a cultura da kp (...) o facto de ser muito focado área financeira, com poucos serviços para além desses, acho que aí pode estar o foco do problema ”* (E5)

Apesar de estar na empresa há pouco tempo, também E3 refere que sente que não existe um alinhamento claro na kpBuS, *“a empresa tem uma estrutura bastante flat. Muito horizontal, com as pessoas muito deslocalizadas e nem sempre é fácil identificar quem é o owner de determinado assunto ou questão (...) quem são os responsáveis, de facto, por cada função e por cada decisão. E isso também dificulta o alinhamento..”* (E3).

Para concluir, e de acordo com as informações recolhidas, é imperativo repensar estrategicamente a forma como a cultura é transmitida aos colaboradores.

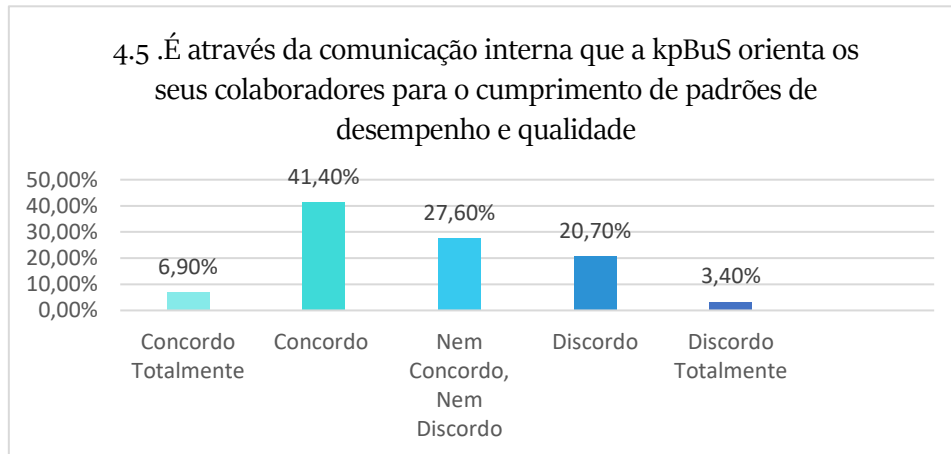
4.2.5.2. Resultados Alcançados e Metas e Objetivos Organizacionais

Gráfico 22 - Questão 4.2. - É através da comunicação interna que os colaboradores têm conhecimento sobre mudanças organizacionais e resultados alcançados



Numa perspectiva de exploração do sentimento dos colaboradores em relação à importância de uma comunicação interna que partilhe mudanças e resultados dentro da empresa e a própria implementação deste tipo de comunicação na empresa, uma grande maioria confirmou que este é o método utilizado para obterem o conhecimento desse tipo de acontecimentos, onde 62% da amostra concordou com o facto. Esta concordância é ainda ampliada com 17,2% de inquiridos a concordarem totalmente com a afirmação. Já em opiniões discordantes, a percentagem estabeleceu-se apenas num total de 10,3% distribuídos por 6,9% “discordo” e 3,4% “discordo totalmente”. Apesar de haver uma grande maioria concordante, existem ainda 10,3% dos inquiridos que se afirmam indiferentes em relação a essa situação, indicando ainda alguma possível falha da comunicação interna na partilha dessas actualizações.

Gráfico 23 - Questão 4.5. - É através da comunicação interna que a kpBuS orienta os seus colaboradores para o cumprimento de padrões de desempenho e qualidade

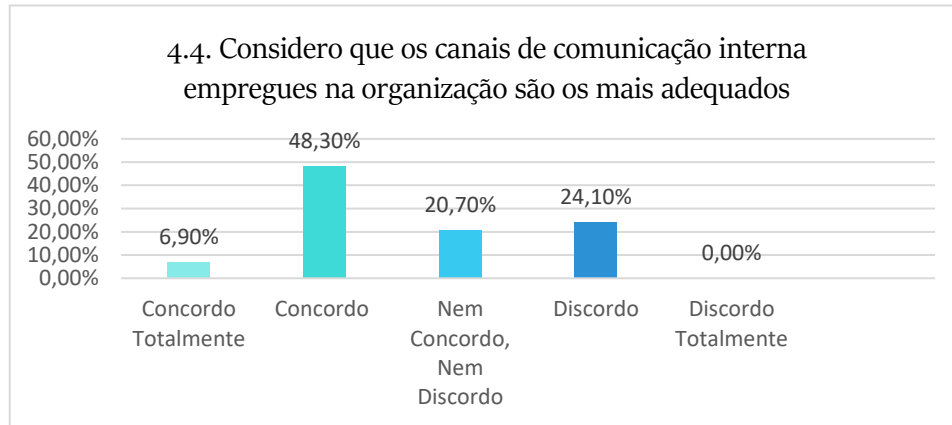


Mediante a análise do gráfico 23, é possível concluir que as opiniões dos colaboradores relativamente a este assunto se encontram divididas. Assim, com apenas 3,40%, a hipótese “discordo totalmente” encontra-se na opção menos respondida pelos inquiridos, seguindo-se da hipótese “concordo totalmente”, com 6,90% das respostas. A meio da tabela, situa-se, com 20,70% das respostas a hipótese “discordo”. Entre as duas opções mais respondidas, situam-se a opção “nem concordo, nem discordo” com 27,60% das respostas e, por último, a opção “concordo” com 41,4.0%, com maior significância. Em suma, fica claro que não existe uma grande maioria concordante no que toca a este ponto da comunicação interna, pelo que poderá ser um tópico a trabalhar por parte da kpBuS.

4.2.5.3. Fluxos de Comunicação

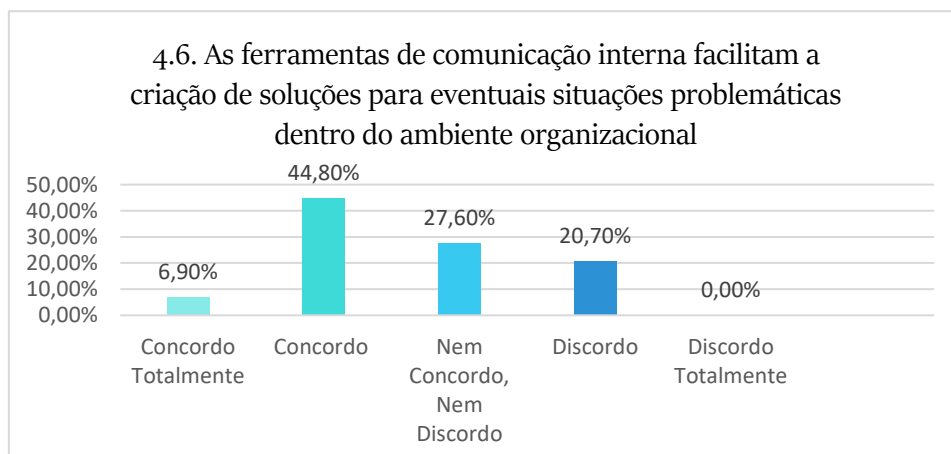
Como o próprio nome indica, os fluxos de comunicação são os caminhos que uma mensagem percorre dentro do sistema organizacional, quando uma informação é transmitida a uma ou mais pessoas (Rego & Cunha, 2005).

Gráfico 24 - Questão 4.4. – Considero que os canais de comunicação interna empregues na organização são os mais adequados



Relativamente à adequação dos canais de comunicação interna da empresa a opinião dispersa-se muito mais pelos vários cenários, sejam eles de concordância, discordância ou indiferença, apesar de haver uma sobressaída da opinião positiva com 48,3% de afirmações de concordância e 6,9% de concordância total. Contudo, uma grande fatia de opiniões reside na indiferença (20,7%) e na discordância (24,1%), representando uma quantidade significativa de indivíduos que não concordam que os meios empregues sejam os mais adequados, podendo isto demonstrar uma existência de uma possível melhoria dentro dos canais de comunicação internos a serem utilizados.

Gráfico 25 - Questão 4.6. – As ferramentas de comunicação interna facilitam a criação de soluções para eventuais situações problemáticas dentro do ambiente organizacional



A questão 4.6. assume o objetivo de estudar se a comunicação interna da kpBuS facilita a criação de soluções para eventuais situações problemáticas que poderão surgir no seio da organização. Com base nas respostas, verifica-se que 51,70% da massa inquirida acredita que a comunicação interna tem poder de facilitar soluções nestes contextos, uma vez que 6,90% respondeu “concordo totalmente” e 44,80% “concordo”. Assumindo uma posição neutra, 27,60% dos inquiridos não assume uma opinião definida em relação a esta problemática, tendo optado pela resposta “nem concordo, nem discordo”. Com uma visão negativa face a esta situação, cerca de 20,70% das respostas dadas pelos colaboradores convergiram na resposta “discordo”.

No que aos fluxos de comunicação diz respeito, foi possível compreender, através das entrevistas, que a comunicação da empresa é realizada nos dois sentidos. Ou seja, tanto por parte das chefias para as equipas, numa lógica *top-management*, como também num sentido inverso, das equipas para as chefias, como explica E1 - *“Nós temos um ambiente muito informal aqui na kpBuS. Portanto, o fluxo contrário de comunicação do sentido das chefias para as equipas é sempre possível, porque qualquer pessoa fala com qualquer pessoa.”*

Conforme refere E2, a kpBuS é uma empresa com um ambiente de trabalho muito descontraído, sem grandes formalidades e isso reflete-se na abertura com a qual as diferentes partes da organização comunicam - E2 - *“Não existe qualquer tipo de pedido formal. (...) Não existe qualquer receio por parte colaboradores em falar abertamente com os Managers ou com a Diretora, (...) ou algum tipo de restrição nesse sentido, por assim dizer. (...) Em termos de comunicação o sistema da kpBuS é também muito aberto. Os trabalhadores sabem que podem falar sobre diversos tópicos.”* Para além disso, E4 reforça que existia uma boa comunicação entre os managers e as equipas- *“ (...) acho que havia uma ligação muito próxima entre o Manager e a equipa. (E4)*

Segundo foi possível apurar de acordo com as citações dos entrevistados, os canais de comunicação interna mais utilizados para comunicar internamente na organização são: o e-mail, as reuniões, a newsletter trimestral, a intranet, inquéritos, o share drive, os ofsites e, ainda, os town halls meetings de três em três meses - *“Nós utilizamos muito o e-mail, individualmente e*

em grupo. As newsletters internas trimestrais, através da ferramenta Microsoft Sway, onde todos podem colaborar e co-criar na construção da mesma. (...) Utilizamos também o Google forms. (...) O share drive, onde os colaboradores têm acesso a informação e materiais importantes, disponibilizada 24/7. Utilizamos também a intranet, mas como uma forma de comunicação mais externa. (...) Os town halls, sítios onde temos tido muitas questões, quer com pessoas internamente do CSP, quer com pessoas externas, especialmente membros do Board. (...) Alguns dos offsites estão também a ser propostos e levados a cabo pelas equipas”. (E2).

No entanto, é importante salientar que a própria dinâmica de comunicação pode variar de equipa para equipa, tendo em conta a função desempenhada e a própria situação de trabalho, como ilustram E3 e E4, respetivamente- *“Na minha equipa é muito simples. Somos poucos. E portanto, o nosso chefe esta em Barcelona (...) todos os dias falamos com ele, de manha e à tarde, via Teams, uma comunicação como se estivessemos uns ao lado dos outros. Com a restante equipa, estamos fisicamente aqui, portanto falamos o dia inteiro, a comunicação é constante. Para além disso, temos uma plataforma de trabalho (...) que nos permite ver, de uma forma transparente, o que toda a gente fez. Portanto não há nenhuma dificuldade em comunicar o trabalho que está feito, ou por fazer.” (E3), - “Acho que haviam muitos estilos de trabalho (...) cada equipa trabalhava na sua própria equipa, e portanto não havia propriamente uma comunicação integrada.” (E4)*

Através das entrevistas foi, ainda, possível compreender que a kpBuS tem vindo a reunir alguns esforços para colmatar as dificuldades sentidas no âmbito da comunicação interna. Porém, a verdade é que, a comunicação é ainda ainda um ponto muito frágil da empresa, uma vez que grande parte das diretrizes partem da Alemanha, não havendo um apoio total da mesma, tanto em termos de material como em termos de acompanhamento ao CSP - *“Nós temos uma equipa de comunicação está centrada na Alemanha, e a ajuda que nós temos do ponto de vista da comunicação é muito pouca nesse sentido, pelo que tem sido um bocado mais complicado. Por isso, grande parte desse trabalho requer em mim, nas minhas funções, juntamente com a Sofia. E mesmo ao nível empresa, falta material para trabalhar em termos de marketing, ter uma base de dados, por exemplo, ter fotos para utilizar. O que temos é muito reduzido. (...) Ao nível de comunicação externa, com a empresa mãe, existe também um grande problema de comunicação.*

Que está a melhorar, mas que é sempre muito complicado. Acho que é dada a complexidade e a dimensão da empresa que precisa de mais pessoas da área do marketing e de comunicação interna, sem dúvida.”(E2)

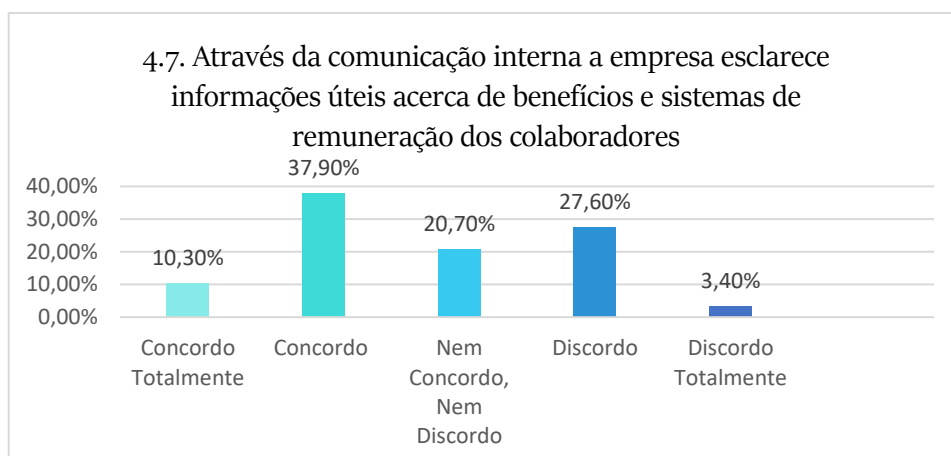
Uma outra questão, centra-se na elevada rotatividade do Centro, como apontado no estudo de Miranda (2021). Os colaboradores admitem que a kpBuS tem muita rotação, o que acaba por prejudicar o seu trabalho, isto porque muitas vezes têm um assunto pendente a tratar e a pessoa que estava a dar seguimento à ocorrência já não se encontra a trabalhar na empresa. Toda esta falta de informação entre equipas e funções, torna o dia a dia de trabalho confuso e difícil de gerir, uma vez que há uma falha de comunicação gigante nesse sentido (Miranda, 2021).

Assim sendo, e em concordância com Brum (2010), a comunicação interna deve ser clara, transparente e credível, mas, acima de tudo, que tenha a capacidade de encorajar ideias, diálogos e sinergias, fomentado a motivação, compromisso e envolvimento dos colaboradores.

4.2.5.4.. Comunicação de Benefícios

A questão 4.7. assume a finalidade de perceber se a comunicação interna da kpBuS tem a capacidade e esclarecer benefícios e sistemas de remuneração dos colaboradores.

Gráfico 26 - Questão 4.7. - Através da comunicação interna a empresa esclarece informações úteis acerca de benefícios e sistemas de remuneração dos colaboradores

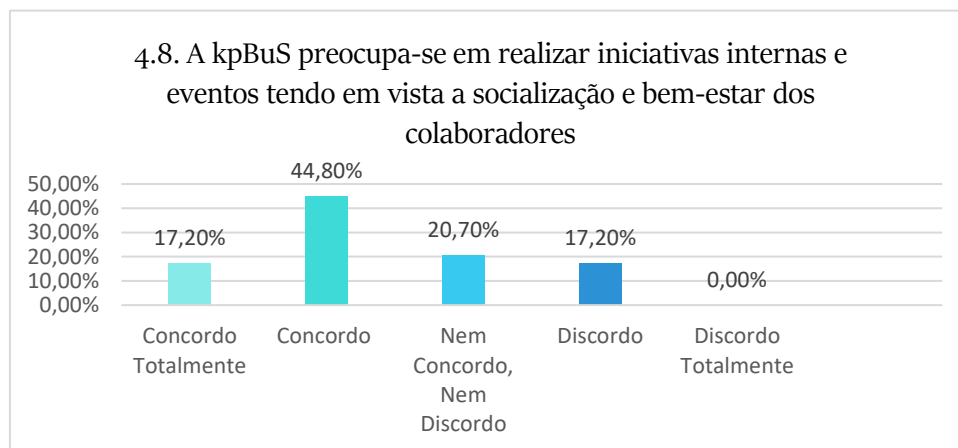


A opinião dos colaboradores relativamente a uma comunicação eficaz de benefícios e sistemas de remuneração é também dispersa, sendo que, apesar de haver uma tendência para a concordância com a afirmação (10,3% “concordo totalmente” e 37,9% “concordo”) existem também grandes valores de opiniões neutras (20,7%) e discordantes (27,6% “discordo” e 3,4% “discordo totalmente”), demonstrando, estes valores, que a comunicação nesta área pode não estar a ser também a mais eficaz.

4.2.5.5. Eventos e Iniciativas Internas

A promoção de eventos e iniciativas internas são uma ferramenta fundamental para que os colaboradores aumentem a sua rede de relacionamentos interpessoais e quebrem a rotina de trabalho, ao mesmo tempo que estimulam a motivação e o seu desempenho (Lima et al., 2014).

Gráfico 27 - Questão 4.8. - A kpBuS preocupa-se em realizar iniciativas internas e eventos tendo em vista a socialização e bem-estar dos colaboradores



Na questão relativa às iniciativas e eventos internos para os seus colaboradores a tendência é mais positiva sendo que 44,8% dos inquiridos responderam que concordam com a preocupação da kpBuS neste sentido e 17,2% concordam totalmente. Apesar destes valores

positivos existem ainda valores negativos relevantes como os 17,2% dos inquiridos que responderam que discordavam e os 20,7% que foram indiferentes face à afirmação.

Relativamente aos eventos iniciativas internas, a kpBus tem vindo a implementar um conjunto de atividades que visam aproximar e possibilitar momentos de socialização entre os colaboradores, - E2- *“Ao nível das campanhas internas, nós já temos aqui algumas coisas a acontecer. (...) Estamos a preparar muitas campanhas de comunicação diferentes, estamos a perceber a melhor forma de as concretizar. (E2)*

O teletrabalho é, sem dúvida, uma realidade da organização, pelo que a empresa tem vindo a realizar alguns esforços para que os colaboradores se dirgiam mais vezes ao escritório e, simultaneamente, sejam reforçados laços de amizade e companheirismo entre estes: - *“Temos os pequenos almoços, que é impossível ignorar, mesmo que não quiséssemos saber eles estão cá. Às terças e quintas. E é anunciado no mês anterior para que as pessoas se possam inscrever, creio que numa tentativa de trazer mais pessoas para o escritório (E3); - “Eu diria que as pessoas aceitaram muito bem os pequenos almoços, temos duas vezes por semana, e parece-me que traz mais gente ao escritório, assim como todas as atividades de team building” (E1).*

Por outro lado, as *newsletters* são também uma iniciativa interna que visam um promover o trabalho em equipa entre os colaboradores. Isto porque, as mesmas são desenvolvidas a partir da plataforma Microsoft Sway, onde os colaboradores são divididos em equipas de trabalho, ficando responsáveis por, em conjunto, escreverem um dos temas noticiado pela newsletter - E1 - *“temos as newsletters que, de cada três em três meses, as pessoas participam em conjunto”; E3 - (...) as newsletters que partilham os principais acontecimentos e tentam que hajam um entrosamento aqui, o centro e a lionesa, porque a lionesa tem alguns eventos que os RH aqui partilham”.*

Para terminar, os eventos e iniciativas internas poderão ser, para E5, a chave que permitirá colmatar este distanciamento entre os colaboradores da kpBuS, - *“(...) sem dúvida que poderá ser a melhor solução para as pessoas se conhecerem melhor, socializarem e unirem-se, acima de tudo.” (E5)*

Em suma, para além de informar, a comunicação interna tem, ainda, o poder de motivar os colaboradores e desenvolver um clima organizacional o mais adequado possível. Diz respeito ao alinhamento dos colaboradores com a cultura da organização, é um elemento facilitador na construção e manutenção das relações entre os trabalhadores, promove a informação, assim como atividades e iniciativas internas e é um mecanismo catalisador de mudanças organizacionais, fundamental para a resolução de problemas. Como tal, afigura-se como uma atividade fulcral e indispensável para o bom funcionamento de qualquer instituição (Harris & Nelson, 2007).

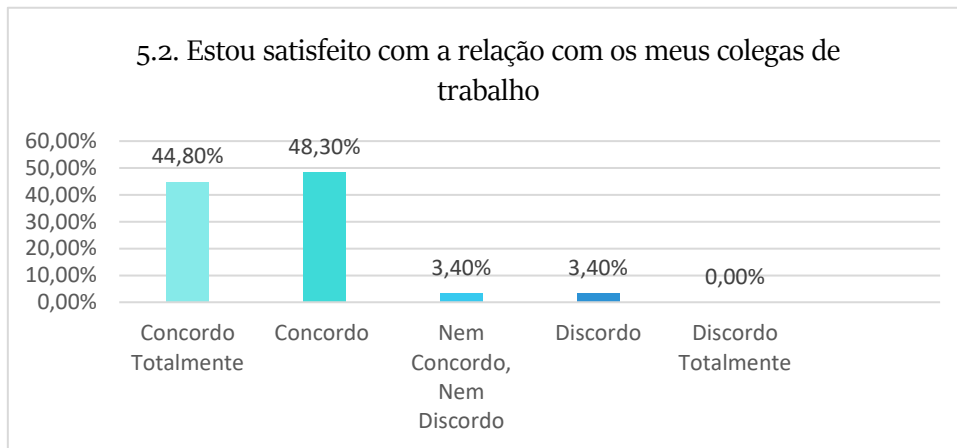
Uma vez terminado este tópico, passa-se agora à análise das estratégias de felicidade organizacional.

4.2.6. Felicidade Organizacional

A felicidade organizacional pode ser definida como a sensação de satisfação no trabalho que resulta, fundamentalmente, de comportamentos, atitudes e momentos experimentados no local de trabalho (Fisher, 2010). As próximas sub-secções irão, então, analisar o dados conseguidos através do processo de recolha de dados face aos seguintes tópicos: satisfação do cliente interno, comprometimento do cliente interno e *engagement*/ envolvimento do cliente interno.

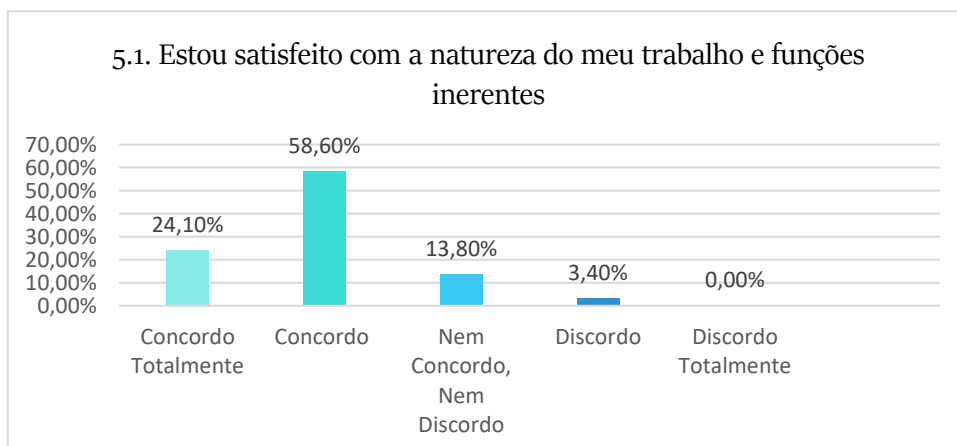
4.2.6.1. Satisfação do Cliente Interno

Gráfico 28 - Questão 5.1. – Estou satisfeito com a natureza do meu trabalho e funções inerentes



No que concerne à satisfação dos inquiridos com a natureza e funções do seu trabalho, há uma grande concordância nas respostas obtidas sendo que apenas 3,4% do total das respostas afirmam que discordam dessa afirmação e 13,8% afirmam-se indiferentes. As restantes respostas afirmam todas uma opinião positiva com 24,1% a concordar totalmente e 58,6% a concordar com a afirmação.

Gráfico 29 - Questão 5.2. – Estou satisfeito com os meus colegas de trabalho

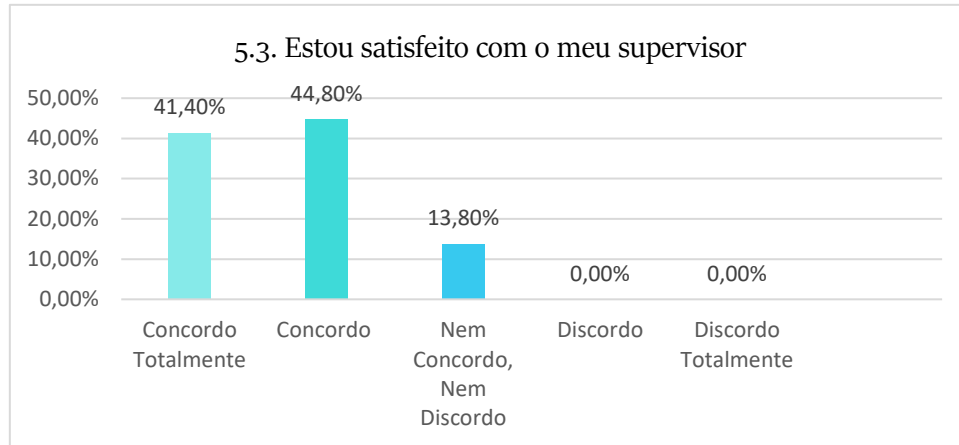


Novamente uma grande positividade foi demonstrada no que toca à relação com os colegas de trabalho, onde 44,8% e 48,3% responderam que concordam totalmente e concordam com o facto de estarem satisfeitos com a relação com os seus colegas de trabalho, respectivamente. Aqui, apenas 3,4% discordaram desse facto e 3,4% não apresentaram uma opinião nem de concordância, nem discordância, o que fortalece a versão de grande satisfação com a relação com os seus colegas de trabalho.

Em todo o caso, a relação entre os colegas, foi um tema bastante discutido consoante o feedback das entrevistas de E1, E4 e E5, o que permitiu à investigadora compreender um pouco mais a fundo o panorama geral da organização face a este domínio. Desta forma, para E4, as relações existentes os colegas não eram fortes o suficiente, como comprado pela seguinte citação, - “ (...) *eles se davam todos bem, mas não acho que eles tivessem relações fortes, ou seja, acho que eram bons colegas de trabalho, mas não acho que as relações que eles tivessem no trabalho fossem suficientemente fortes para te fazer ficar (...) O Carlos chegou a fazer um estudo em que dizia exatamente isso, que não havia relações fortes, que te permite quando alguma coisa corre mal ou que tu estas insatisfeito, recorrereres a um colega para desabafar ou para gerir aquela situação.*” (E4)

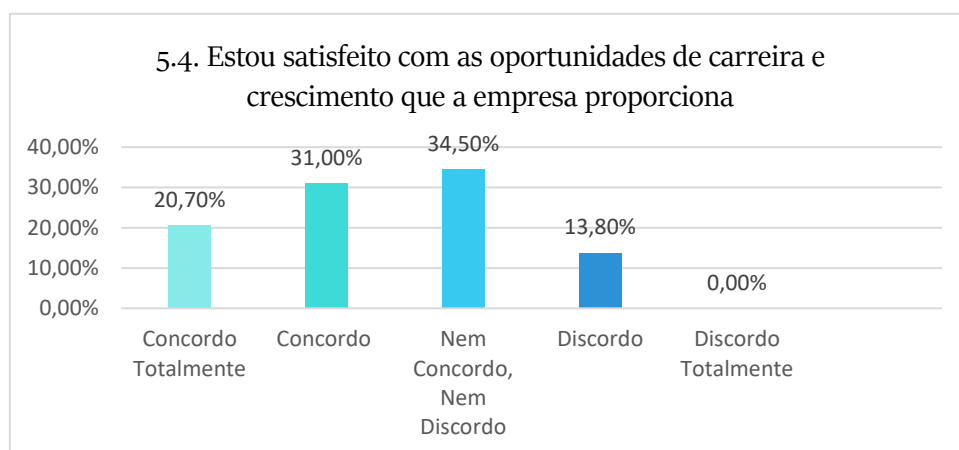
Por outro prima, E5 acrescenta que dentro das equipas existiam, efetivamente, boas relações entre os colegas, mas que o problema residia na falta de relação entre os diferentes departamentos do CSP, o que acaba por criar divisões de uma forma geral “(...) *dentro das equipas, na maioria dos casos, havia boa ambiente. Se me perguntares se havia bom ambiente dentro dos departamentos, eu acho que aí já é uma coisa diferente. Acho que cada departamento estava muito fechado em si próprio, o que para mim na altura não fazia sentido nenhum porque as atividades de cada um deles estão relacionadas de alguma forma ou de outra. Então criava-se ali nichos, e não havia grande interação entre departamentos. Mas acho que dentro das equipas havia bom ambiente (...) por exemplo, existem colaboradores que se juntam para jogar futebol e padel, mas é apenas a equipa de AP.*” (E5) O mesmo é verificado junto da opinião da Diretora, - “(...) *temos que trabalhar para nao haver silos (divisões)*” (E1).

Gráfico 30 - Questão 5.3. – Estou satisfeito com os meu supervisores



Também ao nível da relação com o seu supervisor, uma forte concordância é evidenciada, sendo que as percentagens de resposta para inquiridos que concordam e concordam totalmente ascende a 44,8% e 41,8%, respectivamente. Em antítese, apenas 13,8% das respostas do inquirido incidem em neutralidade perante esta relação com o supervisor.

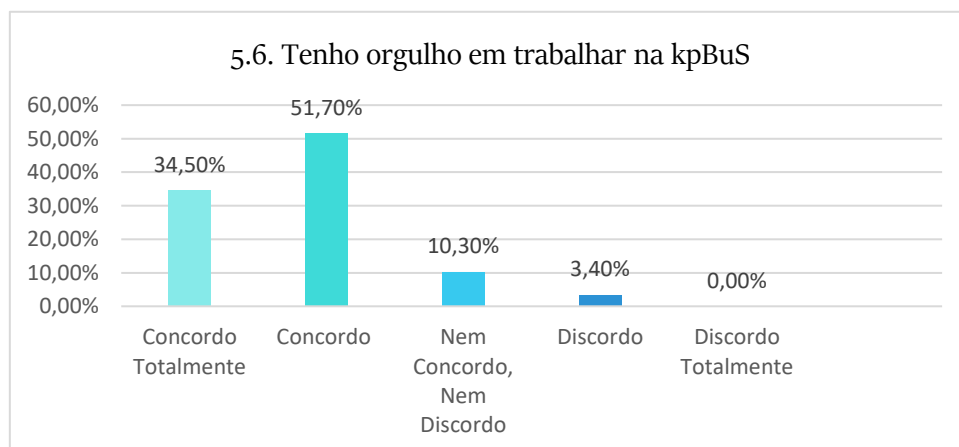
Gráfico 31 - Questão 5.4. – Estou satisfeito com as oportunidades de carreira e crescimento que a empresa me proporciona



Em termos da satisfação face às oportunidades de carreira que a empresa proporciona há uma saliência da indiferença por parte dos colaboradores inquiridos, onde 34,5% não concordam nem discorda, seguindo-se de percentagens de 31% onde os inquiridos concordam com a existência dessa satisfação, 20,7% concorda totalmente e por fim 13,8% discorda. Esta dispersão pode demonstrar que esta área, de oportunidades de carreira e crescimento, poderá ter margem para melhoria e é para já percetida como não sendo um ponto unanimamente forte dentro da empresa.

4.2.6.2. Comprometimento do Cliente Interno

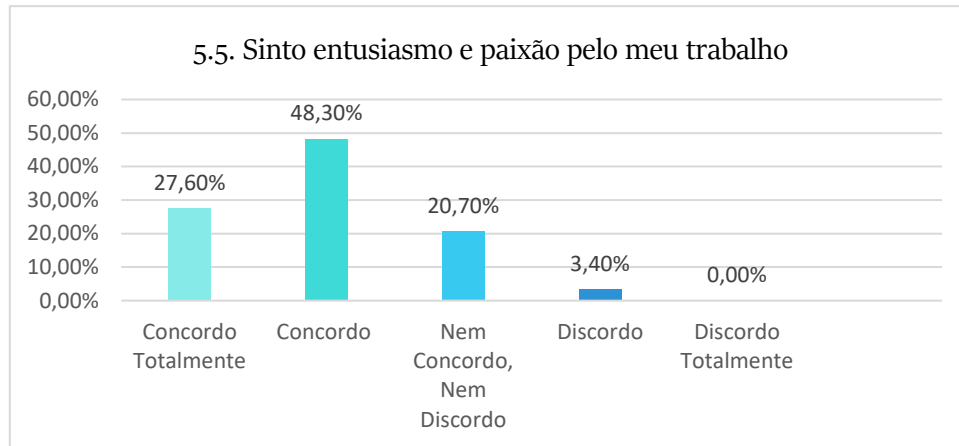
Gráfico 32 - Questão 5.6. - Tenho orgulho em trabalhar na kpBuS



Relativamente ao orgulho em trabalhar na organização, é visível uma pequena discordância (3,4%) e novamente uma grande afirmação positiva com 51,7% dos inquiridos a concordar com esta afirmação de orgulho e 34,5% a concordar totalmente. Apenas 10,3% mostram-se indiferentes, não concordando nem discordando com o afirmado

4.2.6.3. Engagement do Cliente Interno

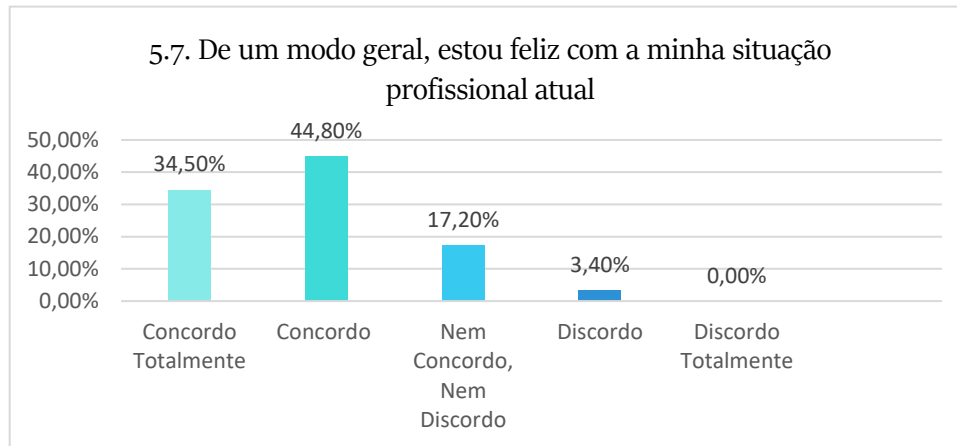
Grafico 33 - Questão 5.5. – Sinto entusiasmo e paixão pelo meu trabalho



Ao nível do entusiasmo e paixão que os inquiridos demonstram pelo seu trabalho, também foi verificada uma confirmação nesse sentido através do feedback adquirido, sendo que 27,6% concordam totalmente e 48,3% concordam com a afirmação, diante de apenas 3,4% de opiniões discordantes e 20,7% indiferentes.

Para terminar, a questão 5.7. finaliza a análise do presente capítulo no âmbito da felicidade organizacional, remetendo com uma perspectiva geral dos colaboradores face a este tópico.

Gráfico 34 - Questão 5.7. - De um modo geral, estou feliz com a minha situação profissional atual



Aqui, é confirmada toda a tendência de opiniões positivas ligadas à satisfação dos colaboradores internos, sendo que, de um modo geral, uma significativa maioria dos inquiridos concorda que está feliz com a sua situação profissional atual (34,5% concorda totalmente e 44,8% concorda). Posto isto, apenas 3,4% discordam e 17,2% são neutrais, não apresentando uma opinião extremada face a esta visão geral.

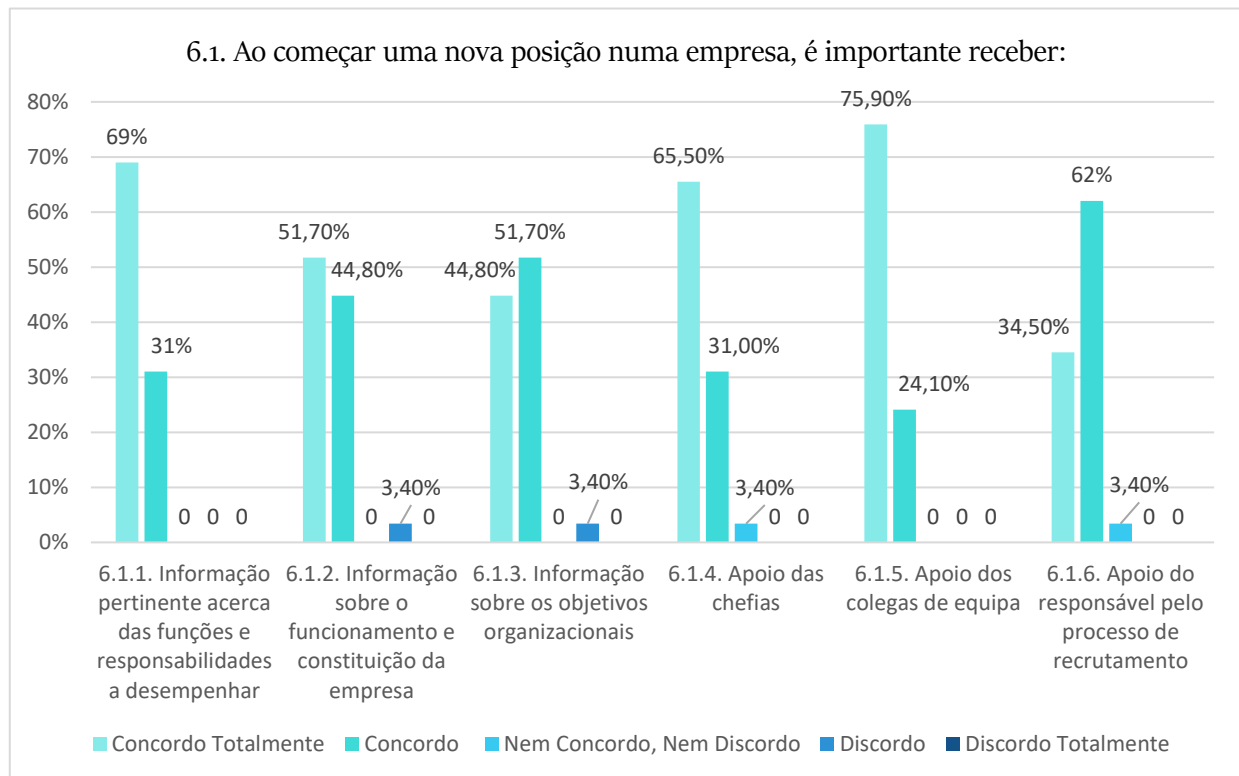
Concluída a presente análise, resta agora compreender a perceção dos clientes internos face ao processo de onboarding em vigor na kpBuS.

4.2.7. Onboarding – Acolhimento e Integração

E assim chegamos ao último tema em análise. Este assume uma grande importância na presente investigação, pois, como vimos anteriormente, é um processo no qual a organização em estudo revela algumas fragilidades. Klein et al. (2015) sublinham a relevância dos programas de onboarding como um elemento facilitador na adaptação e ajuste dos colaboradores recém-contratados, por meio de um conjunto de práticas e políticas formais e informais, que visam

melhorar a experiência a bordo dos novos clientes internos. Deste modo, a análise das seguintes questões cumpre o objetivo de estudar a opinião dos colaboradores da kpBuS nesse âmbito.

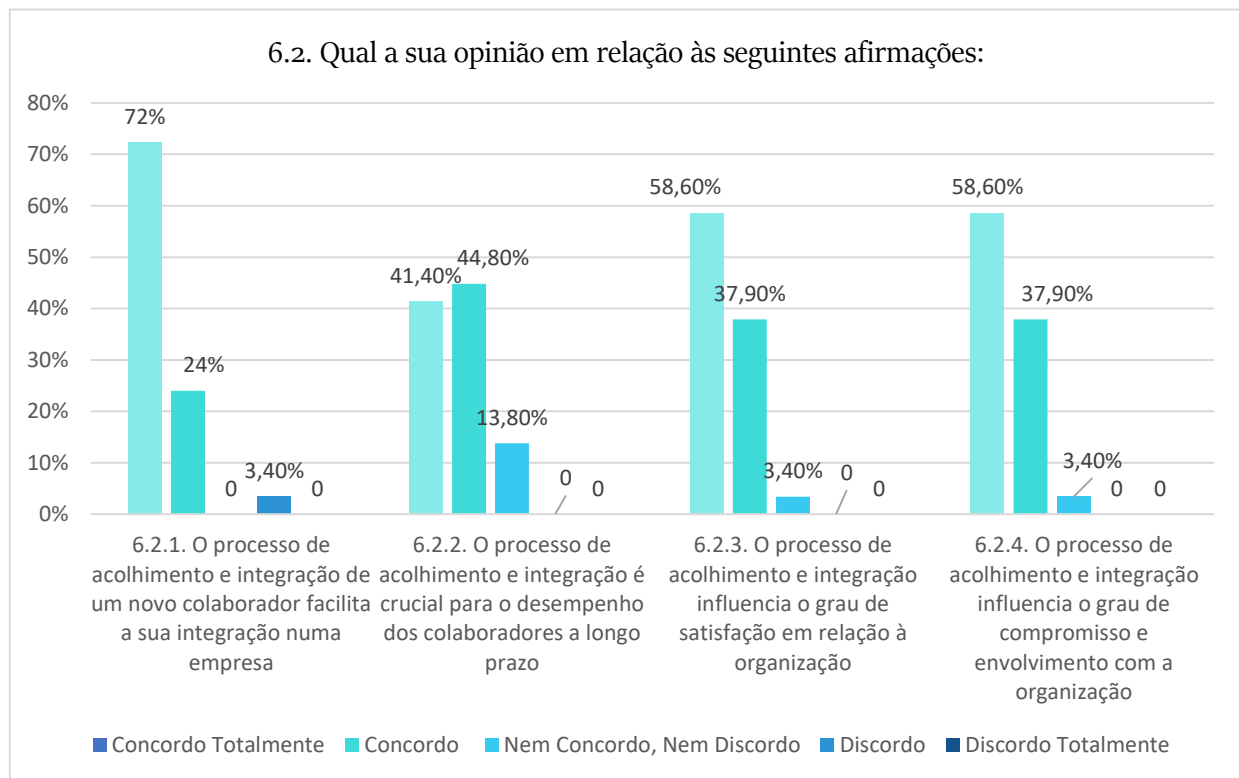
Gráfico 35 - Questão 6.1. - Ao começar uma nova posição numa empresa, é importante receber



Dentro do processo de onboarding, pelo feedback recebido dos inquiridos, relativamente ao que é expectável receber no começo de uma nova posição numa empresa, os três critérios que receberam um feedback mais positivo, com maiores percentagens na afirmação “concordo totalmente” foram: o apoio dos colegas de equipa (75,9%), informação pertinente sobre as funções e responsabilidades a desempenhar (69%) e o apoio das chefias (65,5%). Ainda com opiniões positivas elevadas, mas com percentagens do nível mais baixo da escala de concordância (“concordo”) mais destacadas, seguem-se os restantes critérios: a informação sobre o funcionamento e constituição da empresa, a informação sobre objectivos organizacionais e o apoio do responsável pelo processo de recrutamento. Apenas dois critérios apresentaram opiniões discordantes, apesar de relativamente pequenas percentagens (3,4%), que foram a informação

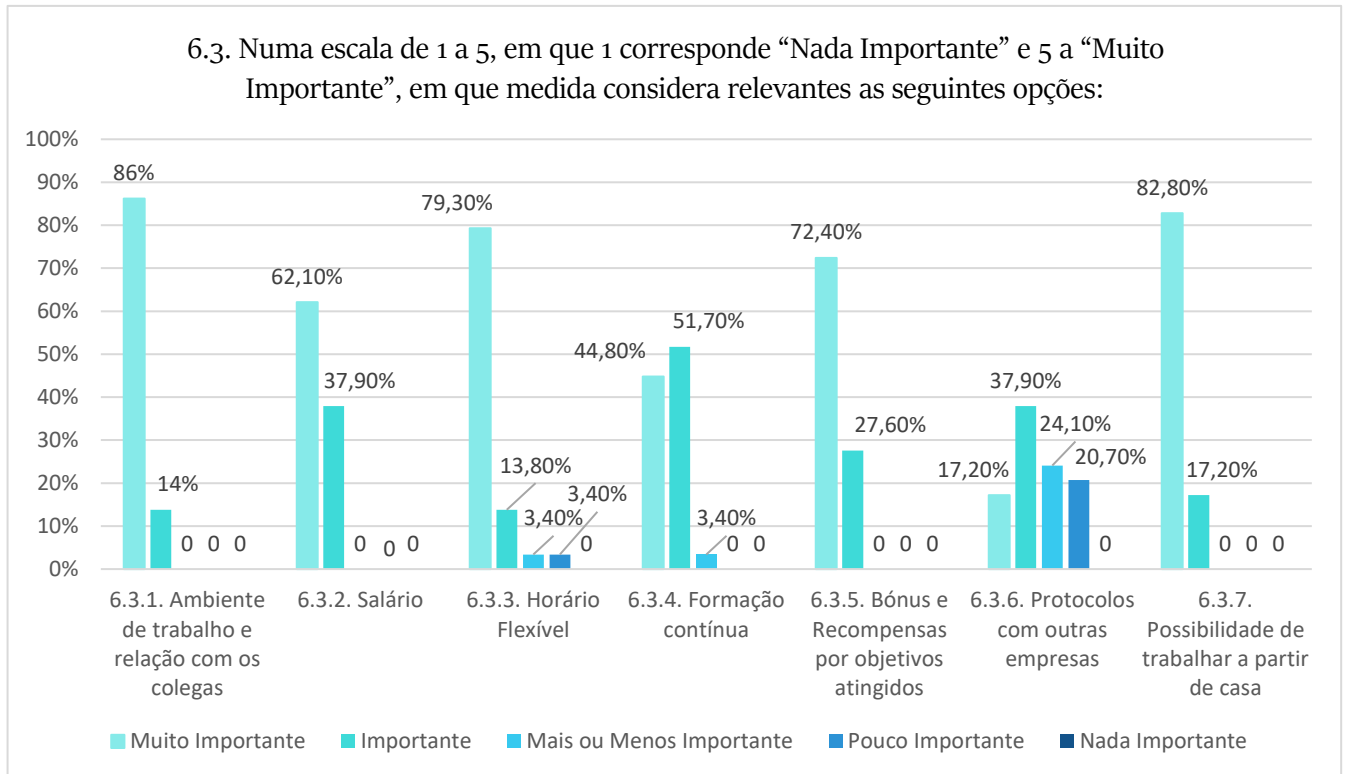
sobre o funcionamento e constituição da empresa e a informação sobre os objectivos organizacionais.

Gráfico 36 - Questão 6.2. – Qual a sua opinião em relação às seguintes afirmações



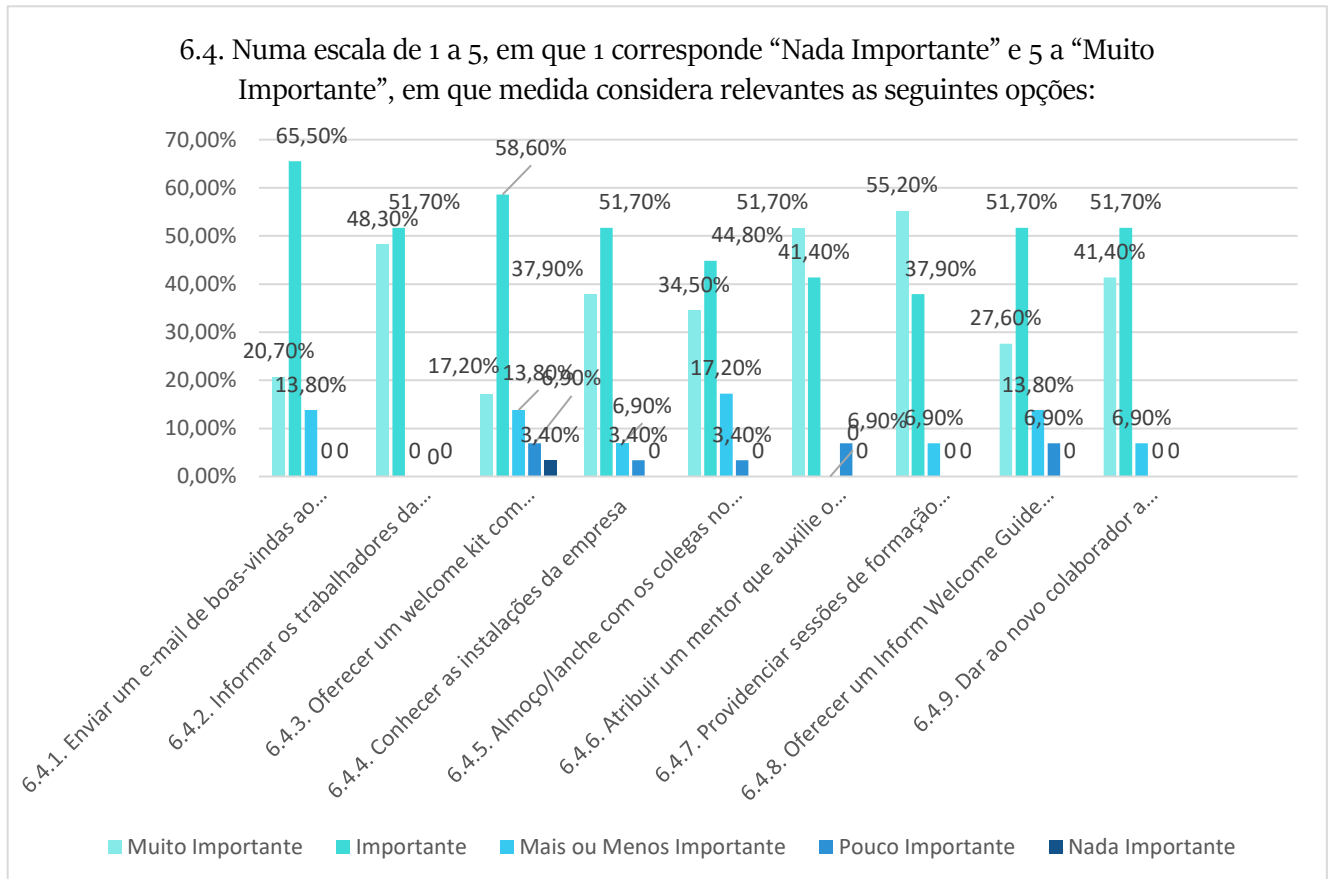
Com afirmações mais direcionadas para pareceres sobre o processo de acolhimento e integração, foi possível verificar que os inquiridos concordam principalmente com a importância deste a facilitar a sua integração na empresa, onde 24% concordam e 72% concordam totalmente contra apenas 3,4% que discordam, seguindo-se a importância deste na influência do grau de satisfação pela organização e do grau de compromisso/envolvimento com a organização, que obtiveram as mesmas percentagens na resposta (58,6% a concordar totalmente, 37,9% a concordar e 3,4% indiferentes). Por último, com uma maior percentagem de inquiridos indiferentes (13,8%) e logo menos percentagem nos níveis de concordância (41,4% “concordo totalmente” e 44,8% “concordo”), ficou a importância deste processo para o desempenho dos colaboradores a longo prazo.

Gráfico 37 - Questão 6.3. – Em que medida considera relevantes as seguintes opções



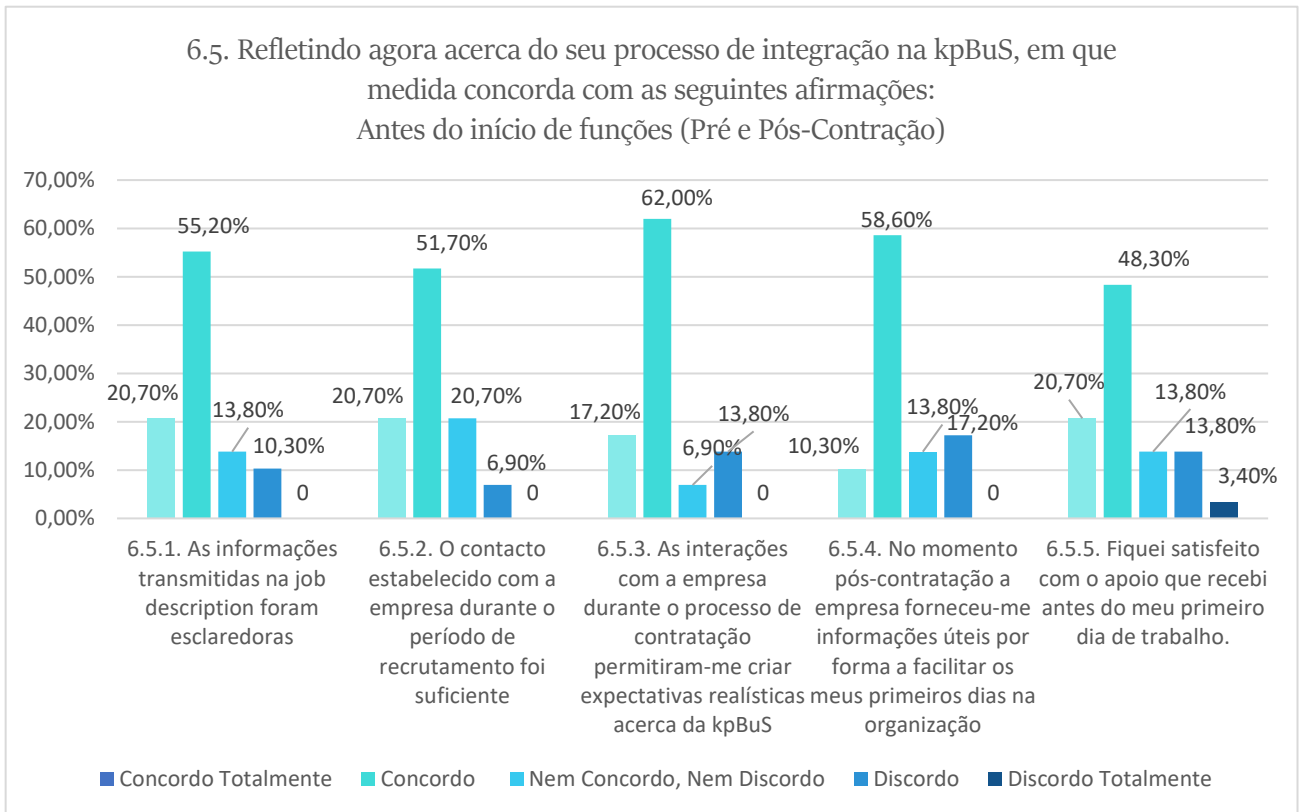
Relativamente à importância de determinados detalhes neste processo de onboarding, dos resultados do inquérito foi possível compreender que para os inquiridos a maior importância centra -se no ambiente de trabalho (86% “muito importante” e 14% “importante”), na possibilidade de trabalhar remotamente (82,8% “muito importante” e 17,2% “importante”) e nos bónus e recompensas (72,4% muito importante e 27,6% importante). Logo de seguida, na escala de importancia, aparece a opção de ter um horário flexível (79,3% “muito importante”, 13,8% “Importante” e 3,4% “mais ou menos Importante” assim como 3,4% “pouco importante”), o salário (62,1% “muito importante” e 37,9% “importante”) e a formação contínua (44,8% “muito importante”, 51,7% “importante” e 3,4% “mais ou menos importante”). Por último, e com alguma dispersão na importancia perceptida pelos inquiridos, encontram-se os protocolos que a empresa define com outras empresas, onde os inquiridos consideraram 17,2% “muito importante” e 37,9% “importante”, mas 24,1% “mais ou menos importante” e 20,7% “pouco importante”.

Gráfico 38 - Questão 6.4. - Em que medida considera relevantes as seguintes opções



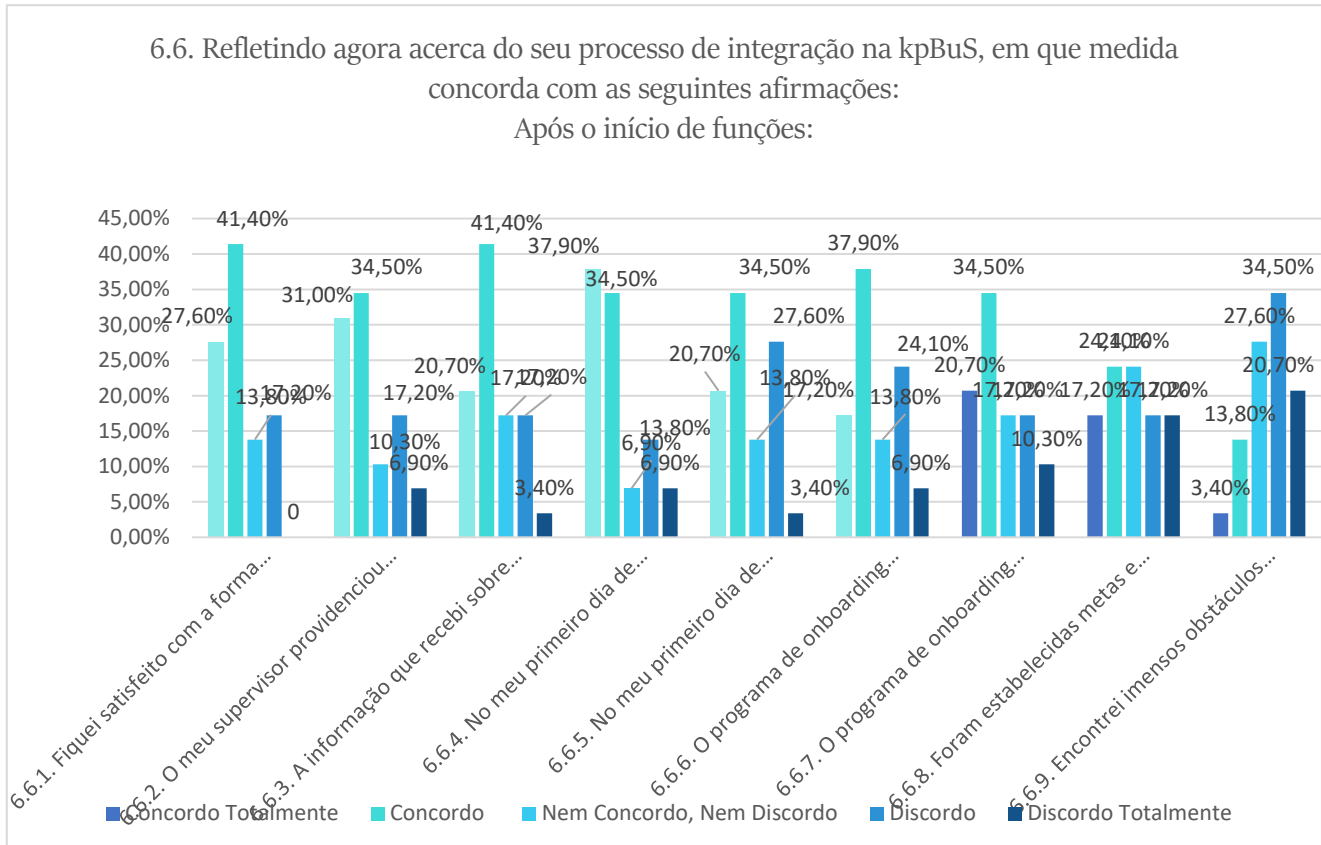
Face a ações que são relevantes para os inquiridos aquando do processo de onboarding, destacam-se ações como: informar os trabalhadores da chegada do novo membro à organização (48,3% “muito importante” e 51,7% “ importante”), sessões de formação com a equipa de trabalho (55,2% “muito importante”, 37,9% “ importante” e 6,9% “mais ou menos importante”) e atribuir um mentor ao novo colaborador (51,7% “muito importante”, 41,4% “ importante” e 6,9% “pouco importante”). Por outro lado, destacando-se negativamente, ainda que apresentando maiores percentagens de importância face às de pouca importancia atribuídas pelos inquiridos, posiciona-se a atribuição de um *welcome kit* , onde foi a única das ações acima que obteve respostas com o nível de “nada importante” (17,2% “muito importante”, 58,6% “ Importante”, 13,8% “mais ou menos importante” , 6,9% “pouco importante” e 3,4% nada importante).

Gráfico 39 - Questão 6.5. – Em que medida considera relevantes as seguintes afirmações



Relativamente ao processo específico de integração na kpBuS os pontos mais positivos a com mais destaque, ainda antes do início de funções, foram: as expectativas realistas criadas no contacto prévio com a empresa (com um total de 79,20% total de respostas concordantes, apesar de 13,8% dos inquiridos discordarem), seguido pelas informações esclareedoras transmitidas na *job description* (55,20% "concordo", 20,70% "concordo completamente" e 13,80% "Nem concordo, nem discordo", 10,30% "discordo") e o contacto suficiente durante o processo de recrutamento (20,70% "concordo", 51,70% "concordo completamente" e 20,70% "Nem concordo, nem discordo", 6,90% "discordo". Com resultados negativos mais elevados, mas ainda assim com uma maioria concordante, estão as informações providenciadas no momento pós-contratação e o apoio recebido antes do primeiro dia de trabalho, onde 17,20% discordaram da primeira destas afirmações e 17,20% discordaram ou discordaram totalmente da segunda.

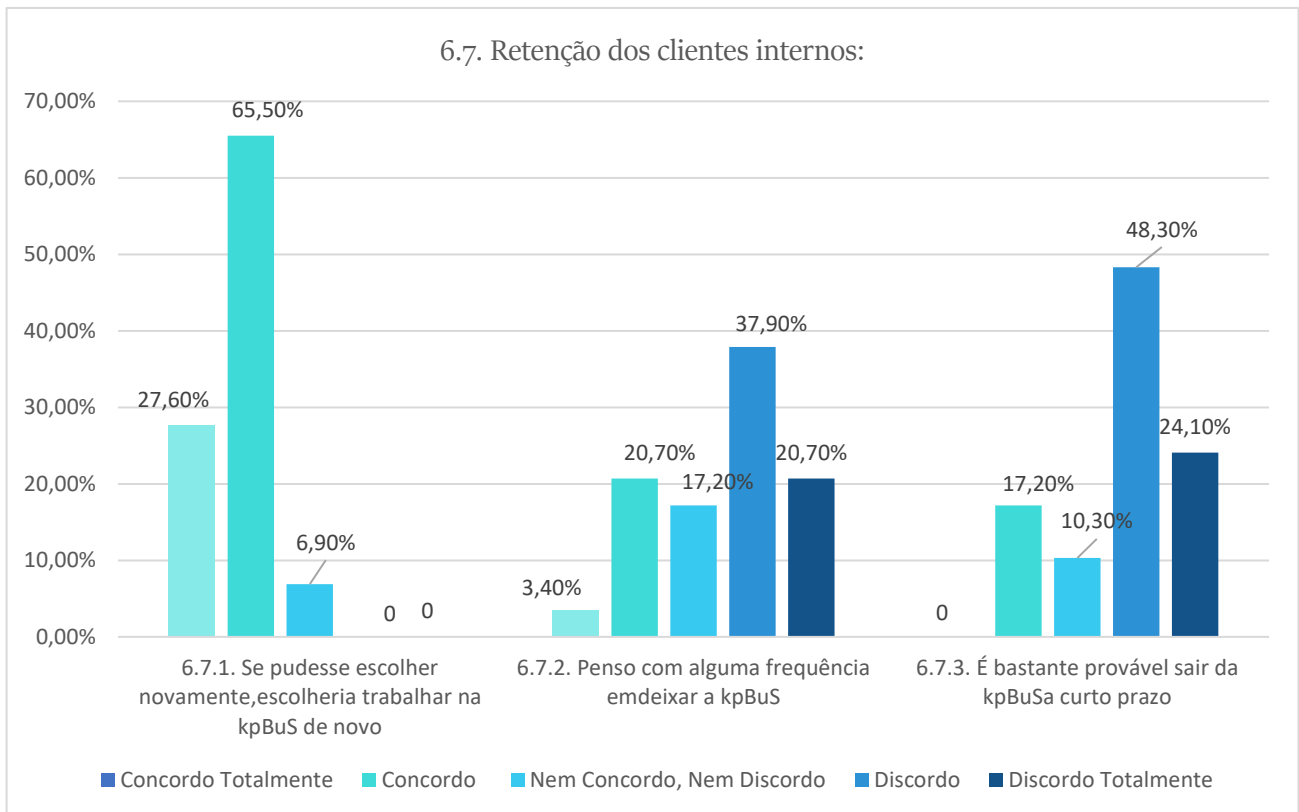
Gráfico 40 - Questão 6.6. - Em que medida considera relevantes as seguintes afirmações



Mais uma vez, o gráfico em cima exposto cumpre a função de esclarecer as perceções dos clientes internos da kpBuS face ao seu processo de integração na empresa. Desta forma, e mediante as respostas conseguidas, foi possível concluir que mais de 50% concordaram que ficaram satisfeitos com a forma como foram recebidos e apresentados à sua equipa, contra 17,20% das respostas que discordaram e 13,80% que se mostraram neutros. À questão “O meu supervisor providenciou uma explicação clara e concisa dos meus deveres e expectativas”, 55,50% das respostas foram concordantes, em oposição à 24,10% que discordaram. No que diz respeito à informação recebida sobre objetivos, normas, valores e políticas, conclui-se que 62,10% dos colaboradores ficaram esclarecidos em relação a esta matéria, ao contrário de 20,60% dos inquiridos que não se mostraram esclarecidos. A estes valores acrescenta-se ainda 17,20% dos colaboradores que se mostraram indiferentes à clareza da informação recebida. Em relação ao primeiro dia de trabalho,

constatou-se que 72,40% dos colaboradores concordam que o seu espaço, equipamentos e ferramentas necessárias estavam prontos para a sua chegada à organização. No sentido inverso, 20,70% dos colaboradores mostraram que estes pormenores não estavam a postos para o início de funções na empresa, contra 6,90% que optou pela resposta “nem concordo, nem discordo”. À questão - *“No meu primeiro dia de trabalho a organização proporcionou me um momento de convívio/atividade com a minha nova equipa de trabalho”*, percebe-se que 55,70% dos colaboradores foram concordantes, contra 31% não tiveram acesso a este momento com a equipa. Por outro lado, 13,80% voltou a mencionar a opção “nem concordo, nem discordo”, pelo que não é possível concluir se tiveram ou não esta atividade no decorrer do seu processo de integração. Relativamente ao facto do programa de onboarding facilitar a integração na kpBus, cerca de 55,10% das respostas foram positivas, em oposição às 31% das respostas que afirmam que o programa de onboarding não facilitou o processo de integração na empresa. 13,80% ds respostas mostraram-se neutras a este assunto. Segue-se a questão - *“O programa de onboarding ajudou me a desenvolver um maior envolvimento e compromisso para com a organização”* no qual 27,50% dos colaboradores admite que isso não aconteceu, face os 55,20% que afirma que sim. Em todo o caso, 17,20 das respostas não concordaram, nem discordaram. Ao tópico, *“Foram estabelecidas metas e objetivos individuais para os meus primeiros 12 meses na empresa”*, percebe-se que 17,20% respondeu a opção “concordo totalmente”, 24,10% “concordo” e também “nem concordo, nem discordo”, 17,20 “discordo” e “ discordo totalmente”, havendo, assim, um empate em 4 opções de resposta. Por último, face à questão *“Encontrei imensos obstáculos durante o período de adaptação”*, confirma-se que a grande maioria discorda desta visão (20,70% discorda totalmente e 34,50% discorda). Com 27,60% das respostas situa-se a posição “nem concordo, nem discordo”e, cerca de 17,20% concorda que encontrou imensos obstáculos durante o período de adaptação (13,80% concorda e 3,40%, concorda totalmente).

Gráfico 41 - Questão 6.7. – Retenção dos clientes internos



Por último, no que toca à retenção dos clientes internos uma elevada quantidade de colaboradores concordou com o facto de que escolheria trabalhar novamente na kpBuS (65,5% concordam e 27,6% concordam totalmente) contra apenas 6,9% de pessoas que se mostraram indecisas. Com opiniões significativamente mais discordantes, encontram-se as afirmações contrárias de que os inquiridos pensam com frequência em deixar a kpBuS, 37,9% discordam e 20,7% discordam totalmente, e de que é provável sair da kpBuS a curto prazo, onde 48,3% discordam e 24,1% discordam completamente. Contudo a existência de percentagens que expõem uma concordância com estas últimas duas afirmações, 24,1% de concordância para a primeira afirmação e 17,2% para a última, pode demonstrar a necessidade de se executar algumas melhorias na relação com os seus colaboradores internos para a kpBuS.

Uma vez terminada a análise quantitativa, torna-se agora pertinente compreender a fundo as opiniões dos colaboradores e ex-colaboradores entrevistados relativamente ao processo de onboarding proporcionado pela kpBuS.

Efetivamente, e começando pela opinião das ex-colaboradoras, está bastante vincada a ideia de que este é um processo no qual é necessário trabalhar e colmatar algumas necessidades em específico. E5 menciona o facto de este ser um primeiro momento fundamental, no qual é necessário haver uma sensação de segurança e confiança na organização - *“O nosso onboarding era muito confuso. E eu acho que não dava aquela sensação de segurança que deveria dar a alguém que está a entrar de novo numa empresa. Eu pelo menos sempre tive essa sensação. Acho que depois de eles estarem nas equipas que a coisa ia melhorando um boacadinho. Mas, aquele primeiro momento em que vais conhecer a kp, os outros departamentos, não sei até que ponto estavamos preparados para dar segurança e para dar confiança nesse momento.”* (E5) Em contrapartida, E4 sentia que o mais urgente seria a criação de conteúdos, para que pudesse haver uma orientação do novo colaborador em termos de programação e tempo, - *“Com mais urgência era mesmo criar os conteúdos para o onboarding. (...) acho que era muito importante criar conteúdos e um programa claro que quando chegas ao teu programa nas próximas semanas, sabes que vai ser este. Era o realmente faltava.* (E4) A ex-colaboradora acrescenta ainda que os novos colaboradores estavam muito subjugados à própria chefia que acompanhava o processo em si, - *“Eu acho que o onboarding estava muito dependente da pessoa que fazia o onboarding, portanto, a qualidade do onboarding dependia sempre dessa pessoa.”* (E4)

Numa visão mais atual, E2 revoga que tem estado a trabalhar com mais afinco neste processo e que tem tentado implementar algumas mudanças nesse sentido, mas que o processo ainda se encontra em construção - *“Em termos de onboarding estamos um pouco mais estruturados. No primeiro dia é feito um onboarding e este onboarding ainda está um bocado em construção, ainda não está totalmente completo.”* (E2). A generalista de RH, mostrou que, neste momento se encontra a tentar construir um onboarding mais estruturado e robusto, - *“Tento fazer sempre o onboarding com base em pontos que tenho, mas estamos a trabalhar numa apresentação de onboarding mais estruturada para termos uma coisa mais fixa.* (E2) Para além

disso, pretende também implementar um mecanismo de feedback pós-integração, para que seja possível identificar pontos de melhoria, - *“ E depois, quero implementar um formulario para perceber como correu o onboarding, se a pessoa esta bem enquadrada, se existe um bom fit, que pontos é que não estão a funcionar tão bem ... (E2)*

Para a Diretora da kpBuS, é fundamental que o onboarding seja feito de uma forma presencial. O período pandémico veio a por a prova aquilo que vinha a ser feito na empresa nesse âmbito, pelo que foram sentindo algumas dificuldades no sentido de integração de novos colaboradores nesse período. Para si o modelo híbrido é o ideal, sobretudo, nestes momento dada a sua especificidade. A Diretora considera que têm sido conseguido melhorias, mas remata que há espaço para melhorias, - *“Temos que apostar, sempre que possível, e cada vez mais, num onboarding presencial. O resto eu acho que temos um plano, que pode ser melhorado, pode ... mas a pandemia foi um desafio porque fazer onboardings por teams é desafiante. Mas ai o regresso, nem que seja num modelo híbrido, ao escritorio vai ajudar. Porque estamos aqui, e portanto a equipa pode acolher. Por exemplo ontem tive pessoas aqui em onboarding, estavam aqui as pessoas da equipa, foram almoçar com a pessoa e isso é o ideal. Mas acho que podemos melhorar muito.” (E1)*

No caso de E3, e também devido à particularidade da sua função e do departamento ao qual responde, o seu onboarding foi totalmente presencial, tendo os seu chefe vindo propositadamente a Portugal para o receber, - *“Quando eu cheguei, como disse, o meu chefe tinha vindo cá. E as primeiras duas horas foram passadas com ele a explicar-me o que é que ele queria, a empresa, o departamento.” (E3)* Tendo em conta que se encontra na empresa há sensivelmente quatro meses, e em linha com o que em cima foi mencionado por Catarina Senra (E2), foi preparada uma sessão de apresentação da empresa por parte dos RH, tendo recebido, inclusivamente, um *welcome kit* da empresa - *“Depois, houve uma sessão de apresentação para mim, por parte da Catarina, daqui dos RH, sobre como é que funciona os serviços partilhados, o sistema de timing attendece, das horas, e todas essas questões do dia a dia da empresa. E deram-me também um kit com algumas informações e algum merchandising da empresa.”* No entanto, E3 refere ainda que não lhe foi propocionado um almoço com os colegas da kpBuS, “ - *Mas por*

exemplo, num e-mail que eu recebi sobre o onboarding, esse e-mail mencionava que iria ser agendado um almoço com os outros managers aqui do Centro, que depois não chegou a acontecer. E depois eu, por minha iniciativa, marquei reuniões com cada um deles para perceber como é que funcionam as funções deles, mas mais numa ótica que eu preciso disso para a minha função, não tanto para conviver. Mas sim houve menção a esse almoço mas depois o mesmo não chegou a acontecer.” (E3) Deste modo, a afirmação de E3 vai ao encontro de algumas respostas presentes na análise quantitativa realizada anteriormente sobre este tópico. O colaborador acrescenta ainda que –*“O que houve foi da parte do meu chefe uma iniciativa muito grande para, nos primeiros dias, agendar-me reuniões com os principais stakeholders da empresa, principalmente na área das finanças, com os diretores, controllers, as pessoas-chave.” (E3)*, mostrando que, no seu caso em particular, a chefia revelou uma preocupação ativa com o seu processo de integração na empresa.

A generalista de RH, refere ainda que neste fase é sentida uma dificuldade ao nível daquilo que é o entendimento do negócio em si, –*“Em primeiro lugar, as pessoas não percebem muito o negócio.” (E2)* Pelo que se torna fundamental essa explicação, –*“Ao nível global está a ser construída uma formação, à qual eu tive acesso e à qual dei também o meu contributo, em que tu tens tudo explicado pela empresa, com as próprias pessoas de cada área central. É uma apresentação muito completa que engloba essa questão”.* (E2)

Também E3 evidencia ainda que, no seu caso em concreto, teve uma experiência inicial negativa a respeito da sua situação contratual, comprovando alguma desorganização ao nível deste processo –*“é uma questão administrativa mas muito importante (...) quando eu entrei o contrato de trabalho que me deram para assinar, estava errado, com erros críticos, e eu mencionei isso e foi para trás. Quando voltou, tinha outros erros diferentes, não tinha os primeiros erros, tinha outros erros e eu voltei a pedir para aletrar (...) e só à terceira vez é que veio direito. E isto foi uma coisa que me gerou muito mau estar na entrada (...) porque a pessoa entra e não está a contar que tenha questões deste tipo. Só passado quase 15 dias é que tive o contrato final para assinar conforme tinha sido negociado antes. Foi a questão de onboarding mais crítica para mim.”* (E3)

Em jeito de conclusão, é importante reter que o onboarding deve ser uma oportunidade para que os novos colaboradores possam estabelecer relações interpessoais com os seus novos colegas de trabalho, bem como desvendarem expectativas de futuro, estabelecerem objetivos e ampliarem competências para uma melhor performance pessoal. (Bauer, 2010) Para tal, é extremamente necessário que as organizações consigam passar autoconfiança e autoeficácia aos novos clientes internos, que resulta do processo de formação, e que os ajuda serem bem sucedidos. A somar a esta componente, é importante que a função a desempenhar seja clara e que o colaborador consiga compreender o seu papel na organização para que a sua integração tudo menos dolorosa (Morrison, 2002; Bauer, 2010).

Uma vez terminada a análises dos resultados recolhidos são apresentadas, no próximo capítulo, as recomendações práticas à organização.

5. RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS À EMPRESA

Terminada a etapa de análise de dados primários e secundários, importa agora delinear um conjunto de estratégias que vão ao encontro das necessidades dos clientes internos. Para tal, as seguintes tabelas irão apresentar um conjunto de iniciativas desenvolvidas para a kpBuS, no âmbito estratégico, que respondem, precisamente, às necessidades apresentadas pelos clientes internos no capítulo anterior.

Assim, em primeira instância, no âmbito da Remuneração, Benefícios e Recompensas foram propostas as seguintes estratégias.

Tabela 8 - *Iniciativas propostas no âmbito da Remuneração, Benefícios e Recompensas*

Remuneração, Benefícios e Recompensas		
Iniciativa	Fundamento	Objetivo
BANCO DE HORAS	Através da aplicação do Banco de Horas será possível oferecer aos colaboradores uma maior qualidade na gestão de tempo e de trabalho do seu dia a dia, ao mesmo tempo que poupará dinheiro à organização, uma vez que anulará a necessidade de pagamentos de horas extras desnecessários. Tendo em conta os serviços financeiros que a kpBuS pratica, e os picos de trabalho associado às funções das diferentes equipas, o Banco de Horas afigura-se como uma solução ideal tanto para a empresa como para a força de trabalho.	Oferecer uma maior flexibilidade de gestão de tempo e trabalho aos colaboradores
DAY OFF NO DIA DE ANIVERSÁRIO DOS COLABORADORES	A folga no dia de aniversário foi referenciado por vários colaboradores como um benefício importante. Nesse sentido, e uma vez que não apresenta grandes custos para a empresa faria sentido este pequeno gesto para com os trabalhadores, uma vez que estes se iriam sentir valorizados.	Aumentar a satisfação dos colaboradores
OFERTA DE UM MELHOR PACOTE DE SEGURO DE SAÚDE	O seguro de saúde foi um dos benefícios mais mencionado ao longo do processo de recolha de dados. Apesar da kpBuS já disponibilizar, efetivamente, um seguro de saúde aos seus colaboradores, a verdade é que os mesmos parecem descontentes face ao mesmo. Como tal, será necessária uma reavaliação deste benefício e das suas condições, por forma a	Proporcionar um maior nível de segurança e bem-estar aos colaboradores

	<p>aumentar a percepção de segurança e bem-estar aos colaboradores.</p>	
<p>CRIAÇÃO DO FLEX PLAN, ADAPATADO ÀS NECSSIDADES DOS COLABORADORES</p>	<p>Para além do seguro de saúde existem outro tipo de benefícios que os colaboradores da kpBuS sentem que deveriam ser melhor aplicados no sistema de benefícios. Como tal, esta iniciativa visa dar seguimento à ideia proposta e idealizada pela Diretora do CSP, Ana Sofia Henriques, o Flex Plan. Desta forma, os colaboradores iriam ter uma maior liberdade na escolha dos seus benefícios, uma vez que a escolha iria ser adaptada às suas necessidades.</p>	<p>Aumentar a satisfação e motivação dos colaboradores</p>
<p>PARCERIA COM RESTAURANTES NA LIONESA</p>	<p>Uma vez que os escritórios da kpBuS se situam no Centro Empresarial Lionesa, a kpBuS poderá tirar partido dos serviços de restauração disponibilizados no Hub Empresarial com eles estabelecer uma parceria, para que os colaboradores da kpBuS possam usufruir de um desconto em refeições diárias.</p>	<p>Trazer uma maior número de colaboradores para o escritório e incentivar a socialização entre os colaboradores</p>

Ao nível da Formação Contínua, Avaliação e Reconhecimento a investigadora considerou as seguintes estratégias.

Tabela 9 - Iniciativas propostas no âmbito da Formação Contínua, Avaliação e Reconhecimento

<i>Formação Contínua, Avaliação e Reconhecimento</i>		
<i>Iniciativa</i>	<i>Fundamento</i>	<i>Objetivo</i>
<p>PROGRAMA DE RECONHECIMENTO <i>“KP-REWARD”</i></p>	<p>A criação do programa <i>kp reward</i> visa reconhecer e valorizar o trabalho realizado pelos clientes internos da kpBuS.</p> <p>Assim, com base na sua performance e desempenho, todos os meses esta ação irá premiar o “colaborador do mês”, pela sua dedicação e esforço, no qual este irá receberá uma prenda simbólica de reconhecimento, adaptada às suas necessidades, gostos ou preferências.</p>	<p>Valorizar os colaboradores</p>
<p>FEEDBACK 360º</p>	<p>Como vimos o feedback é uma ferramenta crucial na esfera do marketing interno. Porém, através da análise de dados foi possível compreender que, atualmente, o sistema de feedback</p>	<p>Incentivar a transparência e igualdade entre colaboradores</p>

	<p>apenas funciona num sentido descendente, da gestão de topo para as equipas.</p> <p>Nesse sentido, a iniciativa <i>Feedback 360º</i> irá permitir que, com base em surveys mensais, os colaboradores possam deixar a sua opinião no que diz respeito a situações concretas inerentes à sua função e departamento, avaliando também as suas chefias através de um exercício inverso.</p>	
ORIENTAÇÃO PARA OS CLIENTES EXTERNOS	<p>Esta iniciativa pressupõe o desenvolvimento de formações específicas e curtas, de cariz obrigatório, numa vertente educacional, para que os colaboradores melhorem o desempenho e a qualidade das suas funções voltadas para os clientes externos da organização.</p>	Melhorar a qualidade do serviço prestado pela kpBus
COMPARTICIPAÇÃO EDUCACIONAL	<p>Desenvolvimento de um apoio educacional, através de incentivos económicos, para os clientes internos que desejem desenvolver novas valências e competências técnicas ou até mesmo aperfeiçoar alguns conhecimentos já existentes.</p>	Estimular o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores

No que respeita à Comunicação Interna e à Felicidade Organizacional, foram desenhadas as seguintes ações.

Tabela 10 - Iniciativas propostas no âmbito da Comunicação Interna e Felicidade Organizacional

Comunicação Interna e Felicidade Organizacional		
Iniciativa	Fundamento	Objetivo
CRIAÇÃO DE UM DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO INTERNA	<p>Contratação de um/a profissional especializado na área de comunicação interna ou marketing interno, com o intuito de aprimorar e fortalecer a comunicação interna da kpBuS.</p>	Melhorar a comunicação interna da organização
CONEXÃO COM A CULTURA KP	<p>A compreensão e vivência da cultura organizacional é uma das componentes que precisa de ser melhor trabalhada por parte da kpBuS. Deste modo, são necessárias um conjunto de ações que permitam um maior contacto com a realidade organizacional.</p> <p>A realização de <i>Webinars</i> com a participação do CEO ou de outros altos cargos da kp, ajudaria os clientes internos da kpBuS a ter uma visão mais clara da cultura da empresa. Ou seja,</p>	Transmitir a cultura organizacional aos colaboradores

	<p>organizar um conjunto de iniciativas e eventos online que promovam o contacto com a kp global.</p> <p>Em Portugal, a visita à fábrica em Santo Tirso, por exemplo, também poderia ser uma excelente forma dos clientes internos obterem uma maior proximidade com o produto e com a cultura em si, como foi referido pela ex-colaboradora E5.</p>	
<p>EVENTOS E CONVÍVIO FORA DO AMBIENTE DE TRABALHO</p>	<p>A realização de <i>happy hours</i>, <i>team buildings</i> ou outro tipo de iniciativas e eventos fora do ambiente de trabalho organizadas pela kpBuS, de modo a promover a comunicação e relação entre as várias equipas e os vários departamentos, melhorando também o clima organizacional.</p> <p>Ações como <i>escape rooms</i>, <i>bowling</i>, <i>kartings</i>, <i>pic-nics</i>, <i>paintball</i> torneios de <i>padel</i>, voluntariado, entre outras dinâmicas que fomentem o espírito de equipa e a criação de laços entre os colaboradores.</p>	<p>Promover e dinamizar as relações entre os clientes internos</p>
<p>CONCURSO DE NATAL</p>	<p>O Natal é uma época de proximidade, confraternização e solidariedade. Como tal, esta iniciativa visa aproximar os colaboradores nesta época festiva, através da realização de um concurso de natal. As equipas serão decididas através de um sorteio e objetivo será a conquista de um cheque-prenda, que irá ser doado a uma instituição de solidariedade à escolha pelos vencedores do desafio. Desta forma, irão estar a dar apoio a quem mais precisa numa época tão especial.</p>	<p>Incentivar a Responsabilidade Social</p>
<p>INSTITUIÇÃO DE UM PROGRAMA DE MOBILIDADE</p>	<p>De acordo com o feedback obtido e através da avaliação do organigrama da kpBuS é possível compreender que a empresa enfrenta algumas limitações no que à progressão de carreira dos trabalhadores diz respeito. Como tal, será necessária instituição de um programa de mobilidade no qual os colaboradores possam ter acesso a vagas relativas a posições na kp global (trabalhando na mesma a partir da kpBuS), como forma de aumentar a satisfação e o desenvolvimento profissional dos mesmos.</p>	<p>Oferecer um Plano de Progressão de Carreira aos colaboradores</p>

Para terminar, seguem-se as iniciativas desenvolvidas destinadas ao processo de onboarding dos novos clientes internos.

Tabela 11 - Iniciativas propostas no âmbito do onboarding

Onboarding – Acolhimento e Integração		
Iniciativa	Fundamento	Objetivo
CRIAÇÃO DO PROGRAMA “EMBRACE”	Como o próprio nome indica, o programa <i>Embrace</i> , visa abraçar os novos colaboradores. Nessa linha de pensamento, os <i>new joiners</i> irão ter um mentor que os irá auxiliar no processo de adaptação, nomeadamente mostrando-lhe as instalações, orientando-os nas suas funções, apresentando os colegas de equipa e esclarecer todo o tipo de dúvidas que possam surgir.	Atribuir um mentor aos novos colaboradores
DESENVOLVIMENTO DE UM “INFORM WELCOME GUIDE”	Com o “ <i>Inform Welcome Guide</i> ” a kpBuS poderá organizar todo o processo de onboarding dos novos colaboradores com base em três ações estruturais: informar, acolher e orientar os novos clientes interno. Assim, os colaboradores irão receber este guia que os irá assitir direta e ativamente.	Informar, Acolher e Orientar os new joiners
DEFINIÇÃO E CALENDARIZAÇÃO DE UM TRAINING PLAN	A formação e o treino são uma das práticas mais importantes do <i>onboarding</i> . Através de um <i>training plan</i> , a kpBuS poderá controlar e adaptar o plano de formação com base nas necessidades de cada colaborador.	Orientar o novo colaborador
UTILIZAÇÃO DE CHECKLISTS DE VERIFICAÇÃO	A utilização desta ferramenta irá permitir uma maior organização e estruturação por parte da kpBuS na standardização do processo de onboarding, conseguindo um maior controlo acerca da adaptação dos novos colaboradores e havendo uma menor probabilidade de existirem falhas no processo.	Organizar os processos e procedimentos de onboarding
REALIZAÇÃO DE UM QUIZZ AO NOVO COLABORADOR	O quizz irá permitir avaliar os conhecimentos dos novos colaboradores, ao mesmo tempo que poderá esclarecer algumas dúvidas sobre processos ou procedimentos internos. Para além disso, irá permitir um maior envolvimento do <i>new joiner</i> com a nova organização.	Gamification e fomentar o engagement com o colaborador

6. CONCLUSÕES

Chegados ao sexto e último capítulo da investigação, é altura de expor as principais conclusões, contributos e limitações desta investigação, bem como pistas e recomendações para investigações futuras.

6.1. Resposta aos objetivos

O objetivo geral da presente investigação centra-se na criação de estratégia de uma marketing interno que permita o desenvolvimento de um programa de onboarding, com base nas necessidades dos colaboradores da kpBuS, com vista à sua retenção. Por forma a responder ao objetivo geral da investigação foi utilizada uma metodologia mista, com recurso a um inquérito por questionário (29 inquiridos) e a 5 entrevistas semi-estruturadas, em profundidade, direcionado aos colaboradores da organização.

Deste modo, por forma a dar resposta ao primeiro e segundo objetivos específicos - nomeadamente, (1) *avaliar a perceção dos clientes internos face às atuais estratégias de marketing interno aplicadas pela kpBuS*; (2) *diagnosticar a perceção dos clientes internos no que respeita ao programa de acolhimento e integração de novos colaboradores kpBuS* - as técnicas de recolha de dados primários foram estruturadas através das dimensões dos diferentes construtos em estudo, presentes na literatura. Assim as perceções dos clientes internos ao nível das estratégias de marketing interno foram avaliadas com base em quatro dimensões: remuneração, benefícios e recompensas; formação contínua, avaliação e reconhecimento; felicidade organizacional e comunicação interno; enquanto que as perceções dos clientes internos face ao domínio do processo de onboarding foram analisadas com base em três dimensões: atividades que informam o colaborador, atividades que acolhem o colaborador e atividades que orientam o colaborador.

Através da recolha de dados, e no âmbito das estratégias de marketing interno, foi possível averiguar, em primeiro lugar que, os colaboradores da kpBuS sentem que a empresa os trata

como clientes internos e que, por sua vez, as suas necessidades e desejos são uma preocupação ativa para a organização. Para além disso, a grande maioria concordou com o facto de que a kpBuS oferece realmente boas condições de trabalho e de segurança aos seus trabalhadores. A flexibilidade horária e a possibilidade de trabalhar em home office, assim como o espírito de equipa e o bom ambiente de trabalho foram mencionados pelos trabalhadores como os principais pontos fortes da organização. Do lado avesso, como principais pontos fracos da organização foram assinaladas a rotatividade e a desorganização da empresa, assim como a ausência de interligação entre as equipas e, ainda, a falta de pessoas nos Recursos Humanos.

De um modo geral, os clientes internos encontram-se satisfeitos com a sua situação salarial, bem como com o modelo de recompensas e benefícios em vigor. Porém e, em linha com as entrevistas, contactou-se que faltava alguma flexibilidade no sistema atual de benefícios dos colaboradores. No que concerne ao *empowerment* e reconhecimento, a grande maioria dos colaboradores sente que tem autonomia na tomada de decisão junto das chefias e que o seu trabalho é devidamente reconhecido. Percebeu-se que a formação é uma prática regular na organização, contudo não existe concordância entre os colaboradores face ao sistema de promoção da organização, isto porque na kpBuS não existe um plano de progressão de carreira propriamente definido. Ao nível da comunicação foram também detetadas algumas falhas estruturais, nomeadamente o facto dos clientes internos, na sua maioria, não considerarem que a cultura da organização é diferenciadora ou que existe uma comunicação clara acerca dos benefícios e remuneração por parte dos canais de comunicação interna. Por último, no que toca à felicidade organizacional apurou-se que a maior parte dos clientes internos da kpBuS se encontra feliz com a sua situação profissional, que sentem entusiasmo e paixão pelo mesmo e que têm orgulho em trabalhar na kp, o que se revela bastante positivo.

Já em relação ao onboarding, verificou-se que ao iniciarem uma nova posição os colaboradores valorizam bastante o apoio dos colegas e das chefias, assim como a receção de informação pertinente sobre as funções e responsabilidades a desempenhar. De acordo com as respostas obtidas, foi também possível compreender que a maioria dos colaboradores concorda que a integração através do proceso de *onboarding* influencia o grau de satisfação, de

compromisso e de envolvimento com a organização. Mais do que o salário, importa para os clientes internos o ambiente de trabalho e relação com os colegas, assim como a possibilidade de trabalhar em regime de *home office*. A atribuição de um mentor, as sessões de formação e a informação da chegada de um novo membro à organização foram também aspetos com grande peso nas respostas dos inquiridos.

Atendendo ao que foi partilhado nas entrevistas, conclui-se que não existe um plano concreto, estruturado e efetivo na organização, o que dificulta o processo de integração dos novos colaboradores. Para além disso, através de algumas respostas, foi também possível compreender que não há um processo de acompanhamento contínuo dos colaboradores, sendo o período de adaptação dos novos colaboradores extremamente curto. Um outro aspeto interessante a reportar, concentra-se na quantidade de respostas “nem concordo, nem discordo” que foram verificadas durante a análise do inquérito, o que manifesta alguma indiferença por parte dos clientes internos da kpBuS.

Em resposta ao terceiro e quarto objetivos específicos, designadamente – (3) definir estratégias de marketing interno que vão ao encontro das necessidades dos clientes internos e da kpBuS; (4) *estruturar um programa de onboarding para o acolhimento e integração dos novos colaboradores kpBuS* – foram desenvolvidas um conjunto de iniciativas estratégicas com a finalidade de colmatar as fragilidades apontadas. No âmbito da remuneração, benefícios e recompensas foi proposta a criação de um banco de horas, o dia de folga no aniversário dos colaboradores, a oferta de um melhor pacote de seguro de saúde, a instituição do *Flex Plan* e o estabelecimento de parcerias com restaurantes no Centro Empresarial Lionesa. Ao nível da formação contínua, avaliação e reconhecimento foi proposto o programa de reconhecimento “*kp-reward*”, a instituição do *Feedback 360º*, um plano de formação e orientação para os clientes externos da organização e, ainda, o desenvolvimento de um apoio de participação educacional para os clientes internos poderem usufruir. Ao nível da comunicação interna e da felicidade organizacional, propôs-se a criação de um departamento de comunicação interna, o desenvolvimento de iniciativas que permitam a conexão com a cultura da kp, a realização de eventos de convívio fora do ambiente de trabalho, um concurso de natal e, ainda, um programa de mobilidade que permita a progressão

de carreiras dos trabalhadores. Finalmente, ao nível do onboarding, propôs-se a criação do programa de mentoria “*Embrace*”, o desenvolvimento de um *Inform Welcome Guide*, a definição e calendarização de um *training plan*, a utilização de *checklists* de verificação e, por último, a realização de um quizz sobre a organização e a função dos novos colaboradores.

Através da aplicação desta nova e completa estratégia de marketing interno a autora acredita que a kpBuS irá conseguir responder proativamente ao problema da rotatividade da organização, conseguindo aumentar a tão almejada retenção dos seus clientes internos.

6.2. Contributos teóricos

A presente investigação assume um contributo teórico extremamente relevante no domínio do marketing interno e do processo de *onboarding* dos colaboradores, essencialmente, por duas grande razões.

Em primeiro lugar, e tal como assumido na literatura, a responsabilidade de promover e implementar estratégias de marketing interno diz respeito tanto ao departamento de marketing, como ao departamento de recursos humanos (Conduit et al., 2014). Como tal, salienta-se que esta investigação propõe o onboarding como uma nova dimensão de análise no processo de criação de uma estratégia de marketing interno, completando a literatura vigente nesse sentido.

Por outro lado, esta investigação oferece uma resposta clara às lacunas apontadas por Schulz (2006) e por Qiu et al. (2022), uma vez que apresenta uma visão daquilo que é uma experiência profissional real, holística e atual no domínio do marketing interno, preenchendo, assim, a literatura existente, através de um estado da arte.

6.3. Contributos práticos

Do um ponto de vista prático, é necessário avaliar quais os contributos do presente relatório para a empresa em questão. Deste modo, destacam-se a propostas sugeridas no capítulo

5, que visam oferecer uma resposta prática às necessidades da organização. Na realidade, estas iniciativas foram desenvolvidas com base no *feedback* recolhido junto dos clientes internos da kpBuS, tendo em vista a sua motivação, satisfação e, conseqüente, retenção.

Em todo o caso, e apesar de terem sido concebidas tendo em conta a realidade e o contexto específico da organização, estas propostas poderão servir de inspiração para outros *players* que atuem no mercado empresarial.

6.4. Limitações e pistas para investigações futuras

Ainda no âmbito das conclusões finais, torna-se fundamental identificar as principais limitações deste projeto de investigação, para que sejam propostas sugestões para futuras investigações. Deste modo, como limitações ao presente estudo podem referir-se, essencialmente, dois factores.

O primeiro ponto centra-se no facto do estágio ter sido realizado em regime de teletrabalho, pelo que foi sentida uma dificuldade acrescida em compreender o ambiente e a realidade em estudo, mais concretamente, em questões como o dia a dia dos colaboradores, o exercício das suas funções e à própria dinâmica interente, questões essas extremamente importantes tendo em conta o tema em análise. Tudo isto, não só numa perspetiva operacional, mas também numa perspetiva relacional, na medida em que não foi possível observar de perto a componente social entre os colaboradores.

Uma outra limitação prendeu-se com a duração do estágio. O estágio curricular teve a duração de 720 horas, como o regulamento assim o indica, porém o objeto de estudo foi parcialmente alterado e apenas ficou definido e fechado no final do segundo mês de trabalho, pelo que houve menos tempo para a investigadora conseguir diagnosticar e averiguar a realidade organizacional da kpBuS. Para além disso, inicialmente o estudo ia ser unicamente de natureza qualitativa, no entanto devido à ausência de disponibilidade por parte dos colaboradores para a

realização das entrevistas, a investigadora optou por adotar uma metodologia mista para dar resposta ao problema de investigação.

Como linhas de investigação futura, seria pertinente realizar um estudo comparativo, com as restantes empresas do Grupo *klöckner pentaplast*, ao nível do processo de acolhimento e integração dos novos colaboradores, de modo a averiguar se existem diferenças significativas nas perceções dos clientes internos das várias unidades de negócio da kp. Ainda no âmbito da kp, faria também sentido investigar a *Employer Branding* da empresa, com o propósito de perceber a notoriedade, a imagem e a influência da marca kpBuS como entidade empregadora, tanto de um ponto de vista externo, como interno. Para terminar, e como uma última sugestão, em futuras investigações poderá ser igualmente pertinente estudar os dois conceitos analisados na presente investigação - o marketing interno e processo de *onboarding* dos clientes internos- em outros Centros de Serviços Partilhados em Portugal, ou até mesmo, em organizações que atuem em diferentes setores de atividade.

Referências Bibliográficas

- Ahmed, P.K., & Rafiq, M. (2002). *Internal marketing: Tools and concepts for customer for focused management*. Oxford: Oxford University Press.
- Alamdar, H. K., Muhammad, M. N., Muhammad, A., & Wasim, H. (2012). Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan. *African journal of business management*, 6(7), 2697-2705. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.2222>
- Anaza, N. A., & Rutherford, B. N. (2012). Developing our understanding of patronizing frontline employees. *Managing Service Quality: An International Journal*, 22(4), 340-358. <https://doi.org/10.1108/09604521211253469>
- Andrew, S. S. (2011). S.M.I.L.E.S.: The differentiating Quotient for Happiness at Work. *Happiest Minds*, (June).
- Arantes, N. (2012). *Empresas válidas: como estas alcançam resultados superiores ao servirem a sociedade*. Évora: Editora Évora.
- Argenti P.A. (1998). Strategic Employee Communication. *Human Resource Management*, 37(3/4), 199-206.
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B., Sharma, B. 2001. The Impact of Internal Marketing Activities On External Marketing Outcomes. *Journal of Quality Management*: pp.61- 76. [https://doi.org/10.1016/S1084-8568\(01\)00029-3](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(01)00029-3)
- Bauer, T. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. SHRM Foundation . Retrieved from <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expertviews/Documents/Onboarding-New-Employees.pdf>
- Bell, A. N. (2005). The employee value proposition redefined. *Strategic HR Review*, 4(4), 3-3.
- Bell, J. (2015). *Approaches to research. In Doing your Research Project* (pp. 7-24). McGraw-Hill.
- Berg, P. O. (1986). Symbolic management of human resources. *Human Resource Management*, 25(4), 557-579.

- Berry, L.L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3 (1), 33–40.
- Berry, L.L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: Competing through quality*. New York: Simon & Schuster.
- Berry, L.L., Hensel, J.S., & Burke, M.C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 52 (3), 3–14.
- Berson, Y., & Linton, J. D. (2005a). An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R&D versus administrative environments. *R and D Management*, 35(1), 51–60. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2005.00371.x>
- Berson, Y., & Linton, J. D. (2005b). An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R&D versus administrative environments. *R&D Management*, 35(1), 51–60. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2005.00371.x>
- Bohnenberger, M. (2005). Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional. *Universitat de Les Illes Balears. Departament d'Economia de l'Empresa. Programa de Doctorat d'Economia de l'Emoresa*. <http://ibdigital.uib.es/greenstone/collect/tesisUIB/index/assoc/TDX-0918/106-1322.dir/TDX-0918106-132241.pdf>
- Brooke Z. (2019). *The Marketing is Coming from Inside the House*. American Marketing Association. <https://www.ama.org/marketing-news/the-marketing-is-coming-from-inside-the-house/>
- Brown, D. M. (2020). *Internal Marketing: Theories, Perspectives, and Stakeholders*. Routledge.
- Brown, D.M. (2017). *Reconceptualising internal marketing: A multistakeholder perspective* (PhD).
- Brum, A. D. M. (2010). *Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*. São Paulo: Integrare Editora, 2010.
- Caldwell, B. G., & Caldwell, C. (2016). *Ten Classic Onboarding Errors – Violations of the HRM - Employee Relationship*. *Business and Management Research*, 5(4), 47–55. <https://doi.org/10.5430/bmr.v5n4p47>
- Caldwell, C., & Peters, R. (2018). New employee onboarding – psychological contracts and ethical

- perspectives. *Journal of Management Development*, 37(1), 27–39. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0202>
- Câmara, P. D., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008a). *Inquéritos por entrevista e por questionário*. In Metodologia da investigação - Guia para Auto-aprendizagem (20 edição, pp. 135–165). Universidade Aberta
- Chamberlain, A. (2017). What Matters More to Your Workforce than Money. *Harvard Business Review*.
- Chan, K. W., & Lam, W. (2011). The trade-off of servicing empowerment on employees' service performance: Examining the underlying motivation and workload mechanisms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 609–628. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0250-9>
- Chiva, R., & Alegre, J. (2009). Organizational learning capability and job satisfaction: An empirical assessment in the ceramic tile industry. *British Journal of Management*, 20(3), 323–340. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00586.x>
- Conduit, J., Matanda, M. J., & Mavondo, F. T. (2014). Balancing the act: the implications of jointly pursuing internal customer orientation and external customer orientation. *Journal of Marketing Management*, 30(13–14), 1320–1352. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.909513>
- Csikszentmihalyi, M. (2004). *Gestão qualificada: a conexão entre felicidade e negócio*. Bookman.
- Dalton, J., Croft, S. (2003). *Managing Corporate Reputation*, Thorogood, London.-
- Dawson, C. (2002). *Practical Research Methods* (10 edição). How To Books.
- Dolphin, R. R. (2005). Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 171–190. <https://doi.org/10.1080/1352726042000315414>
- Ferreira, J. N. (2022) *Atração e retenção de talento é prioridade nas empresas*. Prémios de

- referenciação são estratégia de eleição. Pessoas by Eco.
<https://eco.sapo.pt/2022/06/06/atracao-e-retencao-de-talento-e-prioridade-nas-empresas-premios-de-referenciacao-sao-estrategia-de-eleicao/>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Forbes (2022). *Why Upping Your Employee Onboarding Game Is More Important Than Ever Amid The Great Resignation*.
<https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2022/01/11/whyuppingyouremployee-onboarding-game-is-more-important-than-ever-amidthegreatresignation/?sh=2658add82258>
- Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal marketing: Concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755-768. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1995.9964388>
- Gandz, J., & Bird, F. G. (1996). The Ethics of Empowerment. *Journal of Business Ethics*, 15(4), 383-392.
- Gardner, D. & Dyne, L. & Pierce, J. (2004). The Effects of Pay Level on Organization Based Self-Esteem and Performance: A Field Study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 307-322.
- George, W.R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20(1), 63-70. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(90\)90043-D](https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90043-D)
- Glassman, M., & McAfee, B. (1992). *Integrating the personnel and marketing functions: The challenge of the 1990s*. *Business Horizons*, 35(3), 52-59. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(92\)90069-L](https://doi.org/10.1016/0007-6813(92)90069-L)
- Graybill, J. O., Carpenter, M. T. H., Offord, J., Piorun, M., & Shaffer, G. (2013). Employee onboarding: Identification of best practices in ACRL libraries. *Library Management*, 34(3), 200-218. <https://doi.org/10.1108/01435121311310897>
- Grönroos, C. (1981). *Internal marketing—An integral part of marketing theory*. *Marketing of*

- Services, 236, 238.
- Guedes de Oliveira, F. (2021). *Talento*. *Jornal Económico*. <https://jornaleconomico.pt/noticias/talento-807551>
- Guest, G., Namey, E., Taylor, J., Eley, N., & McKenna, K. (2017). Comparing focus groups and individual interviews: findings from a randomized study. *International Journal of Social Research Methodology*, 20(6), 693-708. <https://doi.org/10.1080/13645579.2017.1281601>
- Haro, F. A., Serafim, J., Cobra, J., Faria, L., Roque, M. I., Ramos, M., . . . Costa, R. (2018). *Investigação em ciências sociais*. Lisboa: Factor
- Harris, T. E., & Nelson, M. D. (2007). *Applied organizational communication: Theory and practice in a global environment: Third edition*. In *Applied Organizational Communication: Theory and Practice in a Global Environment: Third Edition*. <https://doi.org/10.4324/9781410618160>
- Harter J. (2022). *Is quiet quitting real?* Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>
- Heger, B. K. (2007). Linking the Employment Value Proposition (EVP) to Employee Engagement and Business Outcomes: Preliminary Findings from a Linkage Research Pilot Study. *Organization Development Journal*, 25(1), 121-132.
- Hirsch S. A. (2017). *Don't Underestimate the Importance of Good Onboarding*. SHRM. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hrtopics/talentacquisition/pages/dontunderestimate-the-importance-of-effective-onboarding.aspx>
- Hsieh, C.-C., & Wang, D.-S. (2016). Internal Marketing Influences Work Engagement through Perceived Organizational Support and Trust. *Academy of Management Proceedings*, 2016(1), 13010. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.13010abstract>
- Huang, Y.-T., & Rundle-Thiele, S. (2015). A holistic management tool for measuring internal marketing activities. *Journal of Services Marketing*, 5771-584. <https://doi.org/10.1108/JSM03-2015-0112>

- Januwarsono, S. (2015). Analytical of Factors Determinants of Happiness at Work Case Study on~ PT. PLN (Persero) Region Suluttenggo, Sulawesi, Indonesia. *In European Journal of Business and Management* www.iiste.org ISSN (Vol. 7). Retirado de: www.iiste.org
- Joseph, W.B. (1996). Internal marketing builds service quality. *Journal of Health Care Marketing*, 16 (1), 54-59
- Karambelkar , M. , & Bhattacharya , S. (2017). Onboarding is a change. *Human Resource Management International Digest*, 25(7), 5-8. <https://doi.org/10.1108/HRMID-04-2017-0073>
- Kawulich, B. B. (2005). *Participant observation as a data collection method*. *Qualitative Social Research*, 6 (2)
- Keller , S. (2017). *Attracting and retaining the right talent*. McKinsey & Company.<https://www.mckinsey.com/businessfunctions/peopleandorganizationalperformance/ourinsights/attracting-and-retaining-the-right-talent>
- Klein, H. J., & Heuser, A. E. (2008). The learning of socialization content :A framework for researching orientating practices. *In Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(08\)27007-6](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(08)27007-6)
- Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. (2015). Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263-283. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12113>
- Klößner Pentaplast Business. (2022). *Excellence: Global manufacturing excellence*. Klößner Pentaplast. https://www.kpfilms.com/en/About_us/excellence.php
- Klößner Pentaplast Business. (2022). *Food packaging*. Klößner Pentaplast. https://www.kpfilms.com/en/food_packaging/index.php
- Klößner Pentaplast Business. (2022). *Our history*. Klößner Pentaplast. <https://www.kpfilms.com/en/index.php>
- Kotler, P., Keller, K., & Chernev A. (2022). *Marketing Management, Global Edition* (15th ed.). Pearson

- Kumar, N., & Pandey, S. (2017). New employee onboarding process in an organization. *International Journal of Engineering Development and Research*, 5(1), 198-206.
- Lima, M. do C. F., Duarte, G., Araujo, A., & Paiva, M. C. (2014). O Impacto das Políticas de Eventos no Clima Organizacional. *Revista de Gestão e Secretariado*, 05(01), 131-145. <https://doi.org/10.7769/gesec.v5i1.262>
- Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, V., Lévi, J. & Dionísio, P. (2011). *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing*. 10^a Ed., Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- Lings, I., & Brooks, R. F. (1998). Implementing and Measuring the Effectiveness of Internal Marketing. *Journal of Marketing Management*, 14, 325-351
- Lings, I.N. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57 (4), 405-413. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00274-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00274-6)
- Maimuna, M., & Yazdanifard, R. (2013). THE IMPACT OF EMPLOYEE TRAINING AND DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 2(6), 91-93. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/260219097_THE_IMPACT_OF_EMPLOYEE_TRAINING_AND_DEVELOPMENT_ON_EMPLOYEE_PRODUCTIVITY
- Marras, J. (2002). *Administração de recursos humanos : do operacional ao estratégico* (6. ed.). São Paulo: Futura.
- Martin, C. A., & Bush, A. J. (2006). Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer-oriented selling: an analysis of the sales manager-salesperson dyad. *Journal of the academy of Marketing Science*, 34(3), 419-438. <https://doi.org/10.1177/0092070306286205>
- Marujo, N. (2015). *Marketing interno para empresas de sucesso* (1st ed.). Barcelona: Chiado Editora.
- Matheny, G. (2008). Money Not Key to Happiness, Survey Finds. *The Physician Executive*, 34(6).
- Mcfelly S. & Wiger t B. (2019). *This Fixable Problem Costs U.S. Business \$1 Trillion*. Gallup.

<https://www.gallup.com/workplace/247391/fixable-problem-costs-businesses-trillion.aspx>

McKinsey (2021) *Help your employees find purpose – or watch them leave*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/help-your-employees-find-purpose-or-watch-them-leave>

Medhurst, A. R., & Albrecht, S. L. (2016). Salesperson work engagement and flow: A qualitative exploration of their antecedents and relationship. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 11(1), 22–45. <https://doi.org/10.1108/QROM-04-2015-1281>

Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*, São Paulo: Atlas.

Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1149–1160. <https://doi.org/10.2307/3069430>

Naudé, P., Desai, J., & Murphy, J. (2003). Identifying the determinants of internal marketing orientation. *European Journal of Marketing*, 37 (9), 1205–1220. <https://doi.org/10.1108/0390560310486951>

Nóbrega, H.M.F (2010). *A Comunicação Interna Na Polícia Militar Do Estado De São Paulo*. Clube dos Autores

Nyumba O, T., Wilson, K., Derrick, C. J., & Mukherjee, N. (2018). The use of focus group discussion methodology: Insights from two decades of application in conservation. *Methods in Ecology and evolution*, 9(1), 20–32. <https://doi.org/10.1111/2041-210X.12860>

Okulicz-Kozaryn, A., & Golden, L. (2018). Happiness is Flextime. *Applied Research in Quality of Life*, 13(2), 355–369. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9525-8>

Oliveira D. (2019). *Turnover, qual o impacto na produtividade ?* Primavera. <https://pt.primaverabss.com/pt/blog/turnover-produtividade/>

Orsini, B. (2000). Improving internal communications. *Internal Auditor*, 57(6), 28–28.

- Ozuem, W., Limb, N., & Lancaster, G. (2018). Exploring the locus of internal marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 26(4), 356–372. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1211729>
- Papasolomou, I. (2006) Using internal marketing to ignite the corporate brand: The case of the UK retail bank industry. *Journal of Brand Management* (2006) 14, 177 – 195. doi: 10.1057/palgrave.bm.2550059
- Parasuraman, A., & Deshpande, R. (1984). The cultural context of marketing management. *AMA Educators' Proceedings*, Series, 50, 17
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review*, 32(3), 39–48. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/225084143>
- Park, J. H., & Tran, T. B. H. (2018). Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses. *Psychology & Marketing*, 35(6), 1–14. <https://doi.org/10.1002/mar.21095>
- Pettigrew, A.M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization Science*, 1 (3), 267–292. <https://doi.org/10.1287/orsc.1.3.267>
- Piercy, N. And Morgan, N. (1991). Internal marketing – the missing half of the marketing programme. *Long Range Planning*, 24 (2), 82–93. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90083-Z](https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90083-Z)
- Pratiwi, P. Y., Ferdiana, R., & Hartanto, R. (2018). An analysis of the new employee onboarding process in startup. In *2018 10th International Conference on Information Technology and Electrical Engineering (ICITEE)* (pp. 603-608). IEEE.
- Pravamayee, S. (2014). Strategy to Develop an Effective Workplace Environment, 1(1), 57–61.
- Pryce-Jones, J. (2010). Happiness at Work: Maximizing Your Psychological Capital For Success. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Qiu, J., Boukis, A., & Storey, C. (2022). Internal marketing: a systematic review. *Journal of*

- Marketing Theory and Practice*, 30(1), 53-67.
<https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1886588>
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*.
<https://www.fep.up.pt/docentes/joao/material/manualinvestig.pdf>
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management. *Journal of Marketing Management*, 9, 219–232. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1993.9964234>
- Ramirez J. C. (2018) *The Increasing Importance of Onboarding*. Human Resources Executive.
<https://hrexecutive.com/the-increasing-importance-of-onboarding/>
- Rehman, F., & Nouman, M. (2015). Calibrating HRM and marketing practices for job satisfaction: the role of internal marketing and internal market orientation. *Business & Economic Review*, 7(2), 1-30.
- Ružić, E., & Benazić, D. (2018). *Can New Product Selling and Innovation in Sales Be Improved by Using Internal Marketing and Empowerment?. Market-Tržište*, 30(1), 61-75.
- Salas-vallina, A., Alegre, J., & Fernandez, R. (2017). Happiness at work and organisational Is organisational learning a missing link? *International Journal of Manpower*, 38(3), 470–488. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2015-0163>
- Sarmiento, M., Pedro, M. I., & Pinto, E. (2016). Integration and socialization of new employees in the bank sector. *International Journal of Latest Trends in Finance & Economic Sciences*, 6(2), 1080-1107.
- Schnorrenberger, D., Gasparetto, V., Lunkes, R., & Gomes, T. (2018). Plano de benefícios como fator motivacional: estudo em empresa familiar do setor metalúrgico. In *Organizações em contexto* (28th ed., Vol. 14). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/325977549_Plano_de_beneficios_como_fator_motivacional_estudo_em_empresa_familiar_do_setor_metalurgico
- Schultz, D.E. (2006). *Definition of internal marketing remains elusive*. Marketing News

- Segal, D. L., Coolidge, F. L., O'Riley, A., & Heinz, B. A. (2006). Structured and Semistructured Interviews. In *Clinician's Handbook of Adult Behavioral* (pp. 647-685). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B978-012343013-7/50007-0>
- Seligman, M. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), 333-335. <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1437466>
- Shufutinsky A. & Cox R. (2019). Losing talent on day one: Onboarding millennial employees in health care organizations. *Organization Development Journal*, 37(4), 33-51.
- Smart, B. D. (2012). *Topgrading: the proven hiring and promoting method that turbocharges company performance*. Penguin.
- Smith, C. E., Matthews, R. A., Mills, M., Hong, Y. H., & Sim, S. (2021). Organizational Benefits of Onboarding Contingent Workers: an Anchoring Model Approach. *Journal of Business and Psychology*, 1-17. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-021-09757-0>
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review.*, 5(6), 32-35
- Souza, J., Kantorski, L. P., & Villar Luis, M. A. (2011). Documentary Analysis and Participant Observation in Mental Health Research. *Revista Baiana de Enfermagem*, 25 (2), 221- 228.
- Srimannarayana, M. (2016). Designing new employee orientation programs: an empirical study. *Indian Journal of Industrial Relations*, 51(4), 620-632. <https://www.jstor.org/stable/43974586>
- Spence Laschinger, H. K., Finegan, J. E., Shamian, J., & Wilk, P. (2004). A Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 527-545
- Stanley, M. L. (2012). *An exploratory qualitative study of new employee organization onboarding*

- from a human resource professional's perspective*. Doctoral dissertation, Capella University. Retirado de: <https://www.proquest.com/openview/fb508641a440199e56d593f3fd3898a9/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
- Stein, M., & Christiansen, L. (2010). *Successful onboarding*. McGraw-Hill Professional Publishing.
- Tansuhaj P., Randall D. & McCullough J. (1988). A services marketing management model: integrating internal and external marketing functions. *Journal of Services Marketing*, 1988. <https://doi.org/10.1108/ebo24714>
- Tsai, Y. (2014). Learning organizations, internal marketing, and organizational commitment in hospitals. *BMC health services research*, 14(1), 1-8.
- Varey, R. J., & Lewis, B. R. (1999). A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 33, 926-944. <https://doi.org/10.1108/03090569910285869>
- Vasconcelos, A. (2004). Processos de trocas intra-organizacionais: atualizando o conceito de marketing interno. *Caderno de Pesquisas Em Administração*, 11, 37-50.
- Vida Sustentável (2022) . *Como atrair e reter talentos nas empresas*. <https://vidasustentavel.sabado.pt/futuro-do-trabalho/como-atrair-e-reter-talentos-nas-empresas/>
- Viegas, I. (2021) *The Great Resignation: despeço-me. Para além da procura de flexibilidade*. Observador. <https://observador.pt/opiniao/the-great-resignation-i-quit-para-alem-da-procura-de-flexibilidade/>
- Wallace, K. L. (2009). Creating an effective new employee orientation program. *Library Leadership and management*, 23(4), 168-176.
- Wallace, J., Hunt, J., & Richards, C. (1999). The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values. *International Journal of Public Sector Management*, 12 (7), 548-564. <https://doi.org/10.1108/09513559910305339>
- Warr, P. (2011). Work, Happiness and Unhappiness. *Work Happiness and Unhappiness*, 1-548. <https://doi.org/10.4324/9780203936856>

- Watkins, M.D., (2016). *Summary of the First 90 Days*. Sarnia, ON, Canada: Instaread.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). *Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work*. JAI Press Inc.
- Wiger B. & Penda IR. (2019). 7 *Problems With Your Onboarding Program* . Gallup.
<https://www.gallup.com/workplace/247172/problems-onboarding-program.aspx>
- Winter, J. P. (1985) . Getting Your House in Order with Internal Marketing. *Health Marketing Quarterly*, 3(1), 69–77. https://doi.org/10.1300/jo26v03n01_09.
- Yin, R. (2013). *Case study research: Design and methods*: Sage publications
- Yin, R. K. (2009) . *How to do better Case Studies*. In *Applied Social Research Methods* (pp. 234–260). SAGE.

ANEXOS

Anexo 1 - Inquérito por Questionário

O Onboarding como um Primeiro Passo para o Desenvolvimento de uma Estratégia de Marketing: Estudo de Caso kpBuS

O presente inquérito assume a finalidade de estudar as principais percepções e necessidades dos colaboradores da kpBuS, no que diz respeito às atuais estratégias de marketing interno, bem como às iniciativas de onboarding levadas a cabo pela organização.

Esta investigação surge no contexto de um Estágio Curricular para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Marketing, pelo que a vossa colaboração e participação é de extrema importância. Os dados recolhidos serão empregues para fins académicos, sendo que toda a informação será confidencial e anónima, pelo que peço a vossa maior sinceridade e honestidade na resposta às presentes questões.

Muito obrigada,

Melissa Benbelaid | melissa.benbelaid@gmail.com

1. Análise do Mercado Interno

Numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde "Discordo Totalmente" e 5 a "Concordo Totalmente", em que medida concorda com as seguintes afirmações

*

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo, nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1.1. Sinto que a kpBuS me trata como um cliente interno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2. As minhas necessidades e desejos são uma preocupação ativa para a organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.3. A kpBuS oferece boas condições de trabalho e segurança aos seus colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.4. Na sua opinião, quais considera serem os pontos fortes da kpBuS? *

A sua resposta

1.5. E quais os pontos fracos? *

A sua resposta

2. Remuneração, Recompensas e Benefícios

Numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde "Discordo Totalmente" e 5 a "Concordo Totalmente", em que medida concorda com as seguintes afirmações

*

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo, nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
2.1. Estou satisfeito com a minha situação salarial atual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2. O meu salário é justo face à função que desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3. O modelo de recompensas aplicado pela kpBuS é adequado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4. Os benefícios que a kpBuS me proporciona vão ao encontro das minhas necessidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.5. A kpBuS preocupa-se em premiar os trabalhadores pelo seu mérito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.6. Que tipo de benefícios e recompensas considera importantes? *

A sua resposta

3. Formação Contínua, Avaliação e Reconhecimento

Numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Totalmente”, em que medida concorda com as seguintes afirmações

*

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo, nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
3.1. A formação é uma prática regular na organização, por forma a melhorar os conhecimentos e competências dos trabalhadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2. Recebo frequentemente feedback sobre o meu desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3. O meu trabalho é reconhecido pelas chefias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.4. Sinto-me envolvido e tenho autonomia na tomada de decisão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.5. Sinto-me apoiado e motivado pela minha organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.6. O sistema de promoção da organização é adequado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Comunicação Interna

Numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Totalmente”, em que medida concorda com as seguintes afirmações

*

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo, nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
4.1. A empresa comunica de uma forma eficaz a sua missão, visão e valores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2. É através da comunicação interna que os colaboradores têm conhecimento sobre mudanças organizacionais e resultados alcançados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3. Considero que a cultura organizacional da kpBuS é diferenciadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.4. Considero que os canais de comunicação interna empregues na organização são os mais adequados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.5. É através da comunicação interna que a kpBuS orienta os seus colaboradores para o cumprimento de padrões de desempenho e qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.6. As ferramentas de comunicação interna facilitam a criação de soluções para eventuais situações problemáticas dentro do ambiente organizacional

4.7. Através da comunicação interna a empresa esclarece informações úteis acerca de benefícios e sistemas de remuneração dos colaboradores

4.8. A kpBuS preocupa-se em realizar iniciativas internas e eventos tendo em vista a socialização e bem-estar dos colaboradores

5. Felicidade Organizacional

Numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Totalmente”, em que medida concorda com as seguintes afirmações

*

Discordo Totalmente Discordo Nem Concordo, nem Discordo Concordo Concordo Totalmente

5.1. Estou satisfeito com a natureza do meu trabalho e funções inerentes

5.2. Estou satisfeito com a relação com os meus colegas de trabalho

5.3. Estou satisfeito com o meu supervisor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.4. Estou satisfeito com as oportunidades de carreira e crescimento que a empresa proporciona	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.5. Sinto entusiasmo e paixão pelo meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.6. Tenho orgulho em trabalhar na kpBuS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.7. De um modo geral, estou feliz com a minha situação profissional atual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Onboarding - Acolhimento e Integração do Cliente Interno

Numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Totalmente”, em que medida concorda com as seguintes afirmações

6.1. Ao começar uma nova posição numa empresa, é importante receber: *

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo, nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
6.1.1. Informação pertinente acerca das funções e responsabilidades a desempenhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.1.2. Informação sobre o funcionamento e constituição da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.1.3. Informação sobre os objetivos organizacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.1.4. Apoio das chefias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.1.5. Apoio dos colegas de equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.1.6. Apoio do responsável pelo processo de recrutamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.2. Qual a sua opinião em relação às seguintes afirmações: *

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo, nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
6.2.1. O processo de acolhimento e integração de um novo colaborador facilita a sua integração numa empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.2.2. O processo de acolhimento e integração é crucial para o desempenho dos colaboradores a longo prazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.2.3. O processo de acolhimento e integração influencia o grau de satisfação em relação à organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.2.4. O processo de acolhimento e integração influencia o grau de compromisso e envolvimento com a organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.3. Numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde “Nada Importante” e 5 a “Muito Importante”, em que medida **considera relevantes** as seguintes opções: *

	Nada Importante	Pouco Importante	Mais ou Menos Importante	Importante	Muito Importante
6.3.1. Ambiente de trabalho e relação com os colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.3.2. Salário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.3.3. Horário Flexível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.3.4. Formação contínua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.3.5. Bónus e Recompensas por objetivos atingidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.3.6. Protocolos com outras empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.3.7. Possibilidade de trabalhar a partir de casa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.4. Numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde “Nada Importante” e 5 a “Muito Importante”, em que medida **considera relevantes** as seguintes opções: *

	Nada Importante	Pouco Importante	Mais ou Menos Importante	Importante	Muito Importante
6.4.1. Enviar um e-mail de boas-vindas ao novo colaborador com uma breve apresentação da empresa, antes do início das suas funções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.4.2. Informar os trabalhadores da chegada de um novo membro à organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.4.3. Oferecer um welcome kit com brindes da empresa e uma mensagem personalizada para o novo colaborador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.4.4. Conhecer as instalações da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.4.5. Almoço/lanche com os colegas no primeiro dia de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.4.6. Atribuir um mentor que auxilie o novo colaborador no seu processo de adaptação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.4.7. Providenciar sessões de formação com a equipa de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.4.8. Oferecer um Inform Welcome Guide com informações detalhadas sobre a empresa e sobre a função	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.4.9. Dar ao novo colaborador a oportunidade de poder partilhar feedback sobre o processo de adaptação na empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.5. Refletindo agora acerca do seu processo de integração na kpBuS, numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Totalmente”, em que medida concorda com as seguintes afirmações: *

Antes do início de funções (Pré e Pós-Contratação)

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo, nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
6.5.1. As informações transmitidas na job description foram esclareedoras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.5.2. O contacto estabelecido com a empresa durante o período de recrutamento foi suficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.5.3. As interações com a empresa durante o processo de contratação permitiram-me criar expectativas realísticas acerca da kpBuS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.5.4. No momento pós-contratação a empresa forneceu-me informações úteis por forma a facilitar os meus primeiros dias na organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.5.5. Fiquei satisfeito com o apoio que recebi antes do meu primeiro dia de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.6. Refletindo agora acerca do seu processo de integração na kpBuS, numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Totalmente”, em que medida concorda com as seguintes afirmações: *

Após o início de funções:

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo, nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
6.6.1. Fiquei satisfeito com a forma como fui recebido e apresentado à minha equipa de trabalho durante os meus primeiros dias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.6.2. O meu supervisor providenciou uma explicação clara e concisa dos meus deveres e expectativas de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.6.3. A informação que recebi sobre os objetivos, normas, valores e políticas da organização foi esclarecedora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.6.4. No meu primeiro dia de trabalho, o meu espaço/equipamentos/ferramentas necessárias estavam prontos para a minha chegada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.6.5. No meu primeiro dia de trabalho, a organização proporcionou-me um momento de convívio/atividade com a minha nova equipa de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.6.6. O programa de onboarding facilitou a minha integração na organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.6.7. O programa de onboarding ajudou-me a desenvolver um maior envolvimento e compromisso para com a organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.6.8. Foram estabelecidas metas e objetivos individuais para os meus primeiros 12 meses na empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.6.9. Encontrei imensos obstáculos durante o período de adaptação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.7. Retenção dos colaboradores: *

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo, nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
6.7.1. Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na kpBuS de novo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.7.2. Penso com alguma frequência em deixar a kpBuS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.7.3. É bastante provável sair da kpBuS a curto prazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.8. Que lacunas aponta relativamente ao processo de onboarding da kpBuS? *

A sua resposta

6.9. Para terminar, há algum tópico que não foi abordado ao qual deseja deixar uma opinião? *

A sua resposta

Anexo 2 - Guião 1 e Guião 2 das entrevistas

Guião 1

Entrevistas aos Colaboradores kpBuS:

1. De uma forma geral, como descreve o ambiente de trabalho na kpBuS?
2. Na sua opinião, de que forma é que a kpBuS atende às necessidades dos seus colaboradores?
3. A cultura da organização encontra-se solidificada nas atitudes e comportamentos dos colaboradores? Acredita que existe alinhamento entre a empresa e os colaboradores?
4. Qual a realidade da kp em termos de Comunicação Interna?
 - 4.1. Que instrumentos e ferramentas utilizam?
 - 4.2. Como caracteriza os fluxos de comunicação?
 - 4.3. A mesma contribui para os resultados e o sucesso organizacional da kpBuS?
 - 4.4. Que tipo de campanhas internas são realizadas na kpBuS?
5. E em relação ao empenho dos colaboradores, de que forma é que o mesmo se reflete na satisfação dos vossos clientes externos?
6. A formação e o treino são práticas regulares na kpBuS? Qual a sua opinião sobre as mesmas? Novos processos de trabalho existem?
7. A organização tem por hábito realizar avaliações ou diagnósticos face ao desempenho e performance dos seus colaboradores?
8. Existe algum programa de recompensas e benefícios em vigor para os colaboradores? Como funciona?
9. Quais os mecanismos utilizados pela kpBuS para dar feedback aos seus colaboradores?
10. Os colaboradores são incluídos no processo de tomada de decisão? São fonte de ideias? Acrescentam valor à empresa?
11. Como é feito o processo de integração e acolhimento dos novos colaboradores?
12. Que fragilidades aponta em relação ao processo de onboarding?
13. Muito sucintamente e para terminar, se tivesse de fazer um diagnóstico à kpBuS: que pontos fortes apontava? E quais os pontos fracos da empresa?
14. Por fim, deseja deixar algum comentário, crítica ou até mesmo uma sugestão sobre algum tema em particular que não foi abordado nesta entrevista?

Guião 2

Entrevistas às Ex-Colaboradoras

1. Quais os motivos que, do ponto de vista organizacional, contribuíram para a sua saída da organização?
2. Na sua opinião, o que é que poderia ter sido feito para evitar essa situação?
3. O que pensa sobre as políticas de formação/treino dos colaboradores da kpBuS?
4. Durante o período que trabalhou na empresa, recebeu metas e objetivos individuais? E feedback sobre a sua prestação?
5. Qual a sua opinião acerca do salário, benefícios e sistemas de recompensas da kpBuS?
6. Como era a sua relação com as chefias e com os seus colegas de trabalho?
7. O que tem a dizer acerca dos canais internos de comunicação da kpBuS?
8. (no momento que entrou na kp havia um programa de onboarding) O que mudaria no processo de onboarding? Que fragilidades aponta?
9. Voltaria a trabalhar na kpBuS?
10. Na sua ótica, que desafios acredita que a kpBuS irá enfrentar num futuro próximo?
11. Se tivesse de fazer um diagnóstico à kpBuS, quais os pontos fortes da organização? E os pontos fracos?
12. Por fim, deseja deixar algum comentário, crítica ou até mesmo uma sugestão sobre algum tema em particular que não foi abordado nesta entrevista?