



THE MARKETING SCHOOL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

O MARKETING DE DENTRO PARA FORA

BOAS PRÁTICAS RELACIONAIS COM O CLIENTE INTERNO

AUTORA: Maria Manuela Teixeira de Sousa e Silva

ORIENTADORA: Prof. Doutora Raquel Reis

ESCOLA SUPERIOR DO PORTO, SETEMBRO, 2015

Agradecimentos

É sempre uma fase muito gratificante o terminar de um ciclo, a reta final de um caminho que em determinada altura optámos por percorrer. São algumas as pessoas que queremos incluir neste momento de gratidão, por terem feito parte de uma transformação e por, de alguma forma, terem contribuído para que ela se concretizasse.

Foi num momento de profunda dificuldade profissional que a decisão de procurar conhecimentos para a ultrapassar foi tomada. Embora tenha sido um período turbulento cuja aceitação ainda não é total, não posso deixar de agradecer a todos os que contribuíram para que ele acontecesse, pois de outra forma não teria tomado esta decisão, não teria ultrapassado tantos obstáculos e possivelmente ainda não teria conhecido algumas capacidades que julgava não ter.

Agradeço também à empresa que me acolhe, por permitir e apoiar este passo, por me dar alguma estabilidade que necessito mas nunca a suficiente para ficar confortável.

Um agradecimento à escola que me acolheu, por não me ensinar o que eu esperava, mas mostrar-me o que eu precisava. Um agradecimento especial ao professor da opção, Dr. Pedro Aguiar, pela simplicidade com que apresentou temas que esperava que fossem complexos, por ter feito sentir que as aulas acabavam rápido demais, por me ter feito todo o sentido e por ter influenciado na escolha do tema – o das relações humanas – o qual constitui a minha prática deliberada. Outro agradecimento ainda mais especial à minha orientadora, Dra. Raquel Reis, por se entusiasmar com o tema escolhido, por vezes mais do que eu própria, por saber estar presente sem ser invasiva, por ser sempre construtiva, por me “chamar” de volta nos momentos decisivos e cuja capacidade de trabalho desarma qualquer orientando que julgue ter pouco tempo! Obrigada por mostrar a possibilidade a outras mulheres, de ser desafiada a nível profissional, académico e familiar, e ainda assim acabar o dia com um sorriso.

E finalmente, um obrigada à minha família, a que me criou e a que eu criei, por me darem a estabilidade essencial que me permite desdobrar em papéis, por aceitarem as minhas falhas, desafiarem à medida da minha capacidade...e mais um bocadinho. E por celebrarem, à sua maneira, as minhas vitórias.

INDICE

	Pág.
1. Introdução	11
2. Revisão da Literatura	13
2.1 Marketing Relacional	13
2.2 Marketing Interno	16
2.2.1 Conceito de Marketing Interno	16
2.2.2 Origem e Evolução do Marketing Interno	19
2.2.3 Conceito de Co-Criação de Valor	21
2.2.4 Os Part-Time Marketers	21
2.2.5 Cliente Interno enquanto influenciador do Cliente Externo	22
2.2.6 Marketing Interno e Identidade Corporativa	24
2.3 As Questões da Motivação	26
2.3.1 A relação entre Marketing Interno e Motivação	29
2.4 Marketing Interno e Sucesso Empresarial	32
3. Metodologia	35
3.1 Introdução	35
3.2 Contexto da Pesquisa e Contribuições Esperadas	35
3.3 Questões da Pesquisa e Objetivos	36
3.4 Opção Metodológica	37
3.4.1 Entrevistas	38
3.4.2 Implementação das Entrevistas	39
3.4.3 Estudo Piloto	39
3.4.4 Amostra	40
3.4.5 Entrevistados	41
3.4.6 Tamanho da Amostra	41
3.4.7 Contacto	42
3.4.8 Pressupostos de Natureza Ética	42
3.4.9 Guião da Entrevista	43
3.4.10 Tempo, Duração, Local e Transcrições	45
3.5 Abordagem da Análise dos Dados – Análise de Conteúdos	45
4. Apresentação, Análise de Resultados e Discussão	49
4.1 Autonomia	49
4.2 Mestria	52
4.3 Propósito	55
4.4 Reconhecimento	57
4.5 Remuneração	59
4.6 Condições Gerais	68
5. Conclusões	70
5.1 Reflexões e Recomendações para a Prática Empresarial	70
5.2 Limitações do Estudo e Recomendações para Futuras Pesquisas	75
6. Bibliografia	76
7. Anexos	81

Anexos

	Pág
ANEXO 1 – Tabela síntese da amostra	82
ANEXO 2 – Critérios de classificação das empresas	83
ANEXO 3 – Ficha síntese das entrevistas	84
ANEXO 4 – Lista de códigos para tabelas Miles & Huberman	84
ANEXO 5 – Tabelas Miles & Huberman – Redução de Dados	88
ANEXO 6 – Ficha síntese por unidade de contexto “Hierarquia”, sub-categoria “Adequação à Função”	89
ANEXO 7 – Ficha síntese por unidade de contexto “Hierarquia”, sub-categoria “Adequação à Prática da Empresa”	90

Índice de Tabelas

	Pág
Tabela 1 – Definição de MR segundo diversos autores	14
Tabela 2 – Definição de MI segundo diversos autores	18
Tabela 3 – Os diferentes níveis de motivação segundo Pink (2009)	28
<hr/>	
Tabela 4 – Questões e objectivos de pesquisa	36
Tabela 5 – Principais características das abordagens quantitativa e qualitativa segundo Oliveira & Ferreira (2014)	37
Tabela 6 – Caracterização da Amostra	41
Tabela 7 – Motivação Intrínseca Vs. Motivação Extrínseca	53
Tabela 8 – Perceção da adequação do vencimento relativamente à função desempenhada	59
Tabela 9 - Perceção da adequação do vencimento relativamente à função desempenhada e sua relação com a variável de contexto “Hierarquia”	61
Tabela 10 - Perceção da adequação do vencimento relativamente aos restantes salários praticados na empresa	62
Tabela 11 – Relação entre justiça salarial percebida e motivação	63
Tabela 12 – Relação entre remuneração variável e motivação	65

Índice de Figuras

	Pág
Figura 1 – Grupos temáticos para a revisão da literatura	13
Figura 2 – Conceitos-Chave a abordar no MI	16
Figura 3 – Abordagens ao MI segundo Godson (2009)	20
Figura 4 – Opções Metodológicas	38
Figura 5 – Fases da análise de conteúdos segundo Bardin (2009)	46
Figura 6 – Organização da investigação por categorias	47
Figura 7 – Fases da análise de conteúdos presentes no estudo segundo a proposta de Bardin (2009)	48
Figura 8 – Estrutura da apresentação de resultados	49
Figura 9 – Perceção dos inquiridos face à categoria “Autonomia”	50
Figura 10 – Relação entre autonomia e motivação	51
Figura 11 - Perceção dos inquiridos face às fontes de motivação para a melhoria na execução das tarefas	52
Figura 12 – Sugestões de alteração às práticas relacionais atuais	66

Resumo

O presente trabalho tem como objectivo melhorar o nosso entendimento acerca do marketing interno, procurando perceber o que são boas práticas laborais dentro desse contexto.

Procuramos perceber quais são as práticas atuais, o que no dizem os estudos sobre as mesmas e de que forma os trabalhadores as percebem.

Assim, o primeiro passo foi conhecer a ciência experimental publicada sobre a temática, que resumimos no início do trabalho. Com esta base, foi possível determinar categorias consideradas relevantes, que serviram de base para a fase seguinte – a parte experimental do estudo. As opções metodológicas, uma pesquisa qualitativa com base em nove entrevistas semi-estruturadas cujos foram tratados recorrendo á metodologia da análise de conteúdo, encontram-se descritas e devidamente fundamentadas no respectivo capítulo.

Segue-se a apresentação e discussão dos resultados considerados relevantes, os quais serviram de fundamento para as recomendações finais para a prática empresarial.

Abstract

This paper aims to improve our understanding about internal marketing, while making an attempt to identify what is understood as good labor practices within this context.

We seek to understand what the current practices are, what the recent studies have to state about the subject, and how workers perceive the companies practices.

So the first step was to identify the published experimental science on the subject, which we summarize in the first chapter. On this basis, we established categories considered relevant, which formed the basis for the next phase - the experimental part of the study. The methodological options, a qualitative research based in nine semi-structured interviews which were treated using the methodology of content analysis, are described and duly grounded in the regarded chapter.

The following chapter regards the presentation and discussion of results considered to be relevant, which served as the foundation for the final chapter: recommendations for business practice.

Palavras-Chave

Marketing Relacional, Marketing Interno, Cliente Interno, *Part-Time Marketer*,
Motivação

Key-Words

Relationship-Marketing, Internal Marketing, Internal Client, Part-Time Marketer,
Motivation

Lista de abreviaturas

MR – Marketing Relacional

MI – Marketing Interno

RL – Revisão da Literatura

1. Introdução

Hoje, e cada vez mais, as empresas reconhecem a importância de reterem e fidelizarem os seus clientes. Num mercado global fortemente competitivo, é preciso estar mais próximo deles, conhecê-los em profundidade, identificar as suas necessidades e criar outras. É preciso ouvi-los para os entender melhor. É preciso criar compromissos e, conseqüentemente, estabelecer relações que sejam duradouras, que possam gerar segurança e confiança. Esta é a base fundamental para a realização de bons negócios, numa base *win-win* e, assim, afastar o cliente da concorrência.

Neste contexto, os relacionamentos exigem uma perspectiva estratégica, abrangendo os diferentes *stakeholders* e valorizando as relações nos mais diversos níveis: clientes internos, clientes externos, fornecedores e outros stakeholders. (Gummesson , 2002).

O mercado tem passando por enormes mudanças, criando novas oportunidades e, em contrapartida, novas ameaças. Na perspectiva dos consumidores, podemos considerar que existem dezenas de informações, ofertas, promoções a cada segundo, o que potencialmente poderá alterar, no sentido de tornar mais complexo o processo de decisão de compra. Os perfis de consumo são cada vez mais complexos. As características socio demográficas individuais, tais como o sexo, a situação familiar ou o rendimento, são cada vez menos explicativas do mesmo (Santos, 2008).

No entanto, não foram apenas os perfis de consumo que se alteraram. Nos mercados industriais e de consumo, praticamente todas as pessoas esperam uma qualidade de fabrico que se aproxime da perfeição, acrescido a um serviço ao cliente rápido e receptivo. Muitos clientes também esperam certos tipos de comportamentos éticos por parte das empresas com as quais negociam – não apenas honestidade na condução dos negócios, mas, por exemplo, preocupação com o meio ambiente (Low & Kalafut, 2003) ou com as práticas laborais.

À rapidez de alteração do mercado, deverá corresponder uma velocidade proporcional de adaptação dos recursos das empresas às suas exigências, sob pena de estas deixarem de ser competitivas. Numa época em que a guerra de preços e campanhas

promocionais se instalou, é segundo Kotler (2004), um erro grosseiro em qualquer plano de marketing o fato de a empresa não orientar todos os seus recursos no sentido da satisfação do cliente. Muito mais do que conhecer o cliente, o autor defende que qualquer estratégia que não cuide desta relação, fomentando uma verdadeira cultura de orientação para o cliente, desde os serviços de vendas, aos financeiros, administrativos ou mesmo os serviços básicos de limpeza, terão como fim o insucesso. É neste contexto que se dá uma nova relevância aos part-time marketers (Grönroos, 1990) enquanto ferramenta privilegiada de contacto e influência do cliente.

Segundo Kotler (2004), o mapeamento das necessidades, percepções, preferências e comportamentos dos clientes para, em seguida, motivar os seus stakeholders a adquirir uma obsessão em atendê-los e satisfazê-los, é um dos dez mandamentos para a obtenção de alta produtividade e lucratividade no marketing. Por sua vez, uma pequena melhoria de 5% na retenção de clientes poderá ter resultados que aumentam os lucros entre 25% a 125% (Kahn, 2013). Mais do que aumentar a lealdade por repetição da compra, estes programas permitem prevenir a substituição por produtos da concorrência devido ao custo que esta troca acarreta, potencia a publicidade boca a boca e, por consequência melhorando o desempenho das vendas e do lucro (Kahn, 2014).

Posto isto, é facilmente perceptível a necessidade de uma melhor compreensão dos mecanismos do marketing interno e da sua relação com a motivação e a satisfação no trabalho e destas com o desempenho empresarial.

Ao longo do presente estudo, iremos realizar uma revisão da literatura e visitar alguns conceitos-chave do marketing relacional, para nos permitir posteriormente uma melhor compreensão do conceito de marketing interno, tema principal da nossa pesquisa. Aqui, serão abordados alguns temas referentes à origem e evolução do conceito, bem como a importância desta temática enquadrada em teorias que foram contribuindo para o seu construto, tais como a de part-time marketers (Grönroos, 1990) e a co-criação de valor (Vargo & Lusch, 2004). Consideramos ainda relevante para o tema, a abordagem das questões da motivação e da sua influência no marketing interno. Por fim, apresentamos a nossa proposta metodológica, justificada de acordo com a temática em estudo.

2 Revisão da Literatura

A pesquisa bibliográfica está organizada de acordo com os grandes grupos apresentados na tabela que se segue.

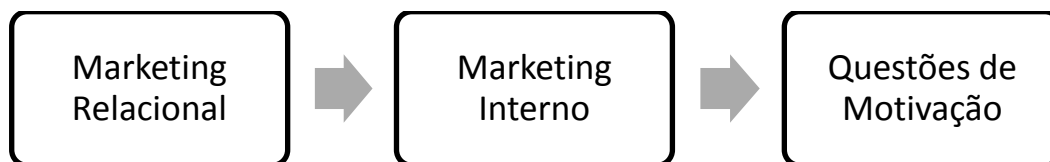


Figura 1 – Grupos Temáticos para a Revisão da Literatura

2.1 Marketing Relacional

O hábito de pensar em termos de relacionamentos, redes e interações, tem vindo a encantar vários profissionais e académicos na área do marketing. Se por um lado a sua definição não reúne consenso, são vários os autores que apontam para o Norte da Europa como o berço do termo Marketing Relacional (Brito, 2011; Gummesson, Lehtinen, & Grönroos, 1997; Gummesson, 1997). Diz-nos Gummesson *et al* (1997) que o termo foi pela primeira vez usado por Barbara Bund Jackson, num projecto de marketing industrial elaborado no final dos anos 70 e posteriormente publicado em livro num artigo científico da Harvard Business Review, ambos em 1985. Se Jackson utilizou este termo como oposição ao marketing dito transaccional em contexto industrial, Berry, em 1983, refere também o marketing relacional mas num contexto exclusivamente marketing de serviços (Gummesson, Lehtinen, & Grönroos, 1997).

Embora a sua conceptualização seja relativamente recente, o marketing relacional e individualizado existia no século XIX e início do século XX. Era praticado pelos empresários e artesãos ao produzirem os seus produtos e preços de forma muito segmentada. Isto só era possível por estarem inseridos num mercado muito reduzido, como era o da época (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2009). Trata-se, portanto de uma sigla nova, mas de um fenómeno bastante antigo enquanto prática comercial, que até há relativamente pouco tempo não tinha sido ainda adequadamente observado e conceptualizado (Gummesson E. , 2002).

Mas afinal, de que falamos quando falamos de Marketing Relacional? A definição é uma das maiores fontes de frustração dos académicos, pois por se tratar de um fenómeno social, o que por si já é impreciso, não será possível abranger todas as variáveis que o definem, de forma objectiva (Gummesson E. , 1997). Tentaremos, portanto, apresentar algumas das definições apenas como linhas orientadoras de pensamento, recorrendo a Brito (2011, pp. 4-5).

Autor	Definição
Berry e Parasuraman, 1991	O Marketing Relacional tem por objetivo desenvolver e manter relações com clientes.
Seth, 1994	O Marketing Relacional visa compreender, explicar e gerir de forma contínua relações de negócios colaborativas entre fornecedores e clientes.
Gronroos, 1996	O Objetivo do marketing relacional é identificar e estabelecer, montar e desenvolver, relações com clientes e outros stakeholders, de forma rentável, de modo que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam abrangidos. Isto consegue-se através de trocas e do cumprimento de promessas mútuas.
Gummesson, 2002	O marketing relacional é o marketing baseado na interacção inserido em redes de relacionamentos.
Kahn, (2014)	Marketing relacional é um termo aplicado a um diverso número de atividades de marketing, desde os programas de fidelização até atividades de vendas concebidas para construir parcerias estratégicas.

Tabela 1 – Definição de Marketing Relacional segundo diversos autores, adaptado de Brito (2011)

Para melhor ilustrar não só a dificuldade de conceptualização, mas principalmente esta crescente expressão da componente relacional no marketing, Brito (2011) demonstra como esta veio a alterar o próprio conceito de marketing:

Por outro lado, a American Marketing Association altera, em 2004, a sua definição de marketing, passando de forma explícita a evidenciar o seu carácter relacional: "marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor aos clientes, assim como para gerir relações com clientes tendo em vista beneficiar a organização e os seus stakeholders". É interessante contrapor esta definição lá sugerida até aí: "marketing é o processo de planear e executar a concepção, o preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços tendo em vista criar trocas que satisfaçam objectivos individuais e organizacionais" (p. 2).

Apesar de vários autores terem definido o Marketing Relacional, mesmo não existindo ainda uma definição consensual, o facto é que existem alguns pontos comuns entre as várias teorias: praticamente todas parecem colocar a tónica no desenvolvimento de relações como foco principal, na qual as partes envolvidas deverão ser beneficiadas e sempre perspectivando relações de longo termo (Reis, 2009).

Voltando às definições apresentadas por Brito (2011), podemos perceber que ao longo do tempo, as partes envolvidas consideradas para esta conceptualização têm vindo a aumentar: inicialmente fala-se na relação fornecedor – cliente, aparecendo mais tarde os restantes *stakeholders* em geral, sendo que por último, existe apenas redes de relacionamento numa perspectiva lata e indefinida. Podemos então afirmar que as concepções de marketing relacional iniciais eram mais focalizadas nos clientes, enquanto que as mais recentes tendem a ser mais abrangentes (Brito, 2011).

É nesta rede de relações que pretendemos desenvolver a nossa pesquisa. Se parece haver algum consenso quanto ao cliente enquanto principal interveniente da estratégia, uma das relações basilares que tem vindo a ser estudada enquanto peça fundamental é a do cliente interno, ou como referido por Gummesson (2002), as nano-relações. São já vários os autores que dedicam capítulos das suas obras a estudar estas relações enquanto elemento chave do sucesso corporativo (Kotler, 2004; Kotler & Keller, 2012; Low & Kalafut, 2003; Egan, 2011). É sobre esta componente das relações de marketing que nos iremos debruçar de seguida.

2.2 Marketing Interno

Ao longo deste capítulo, iremos debruçar-nos sobre a temática do marketing interno, procurando definir alguns conceitos-chave pela seguinte ordem:

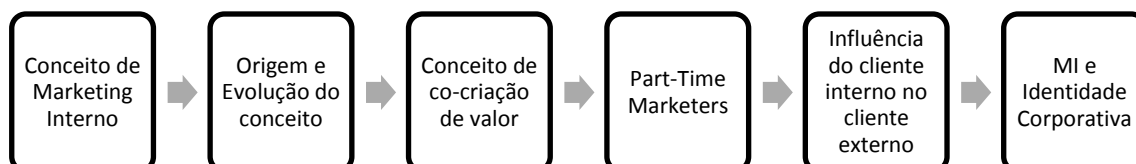


Figura 2 – Conceitos-chave a abordar no âmbito do Marketing Interno

2.2.1 Conceito de Marketing Interno

Ao falarmos de marketing interno, referimo-nos a um conceito que surge no âmbito desta abordagem de marketing relacional, segundo o qual todos os funcionários são vistos como clientes – quer uns dos outros, quer da organização em si, mas mais do que isso, são encarados como uma ferramenta do marketing na sua relação com os clientes externos (Godson, 2009).

É também neste contexto que Grönroos (1990) avança com o termo “part-time marketers”, que abrange todos os colaboradores de uma empresa que não façam parte integrante do departamento de marketing, um conceito que iremos abordar mais à frente. Podemos então perceber que um dos pressupostos do conceito de MI sugerido pelo autor se prende com o facto de o marketing não estar confinado ao seu departamento, mas sim espalhado e vivido por toda a organização. Trata-se, portanto, de um vasto espectro de estudo que importa compreender.

Por um lado o marketing relacional é um conceito que, como vimos, já tem vindo a ser abordado há várias décadas, também no caso concreto do marketing interno (MI) podemos encontrar referências tão antigas quanto as de Berry et al (1976), que há quase 40 anos propôs o MI como uma ferramenta do aumento da capacidade de resposta ao consumismo:

Outra área que surge como uma oportunidade para reforçar a capacidade organizacional para dar uma resposta eficaz ao consumismo reside num conceito que pode ser chamado de Marketing Interno. O Marketing Interno dedica-se a disponibilizar produtos internos (postos de trabalho) que satisfazem as necessidades de um mercado interno vital (funcionários), desde que estes satisfaçam também os objetivos da organização. A expressão "marketing interno" surge (...) pois o seu foco é a capacidade de uma empresa para satisfazer as necessidades dos seus clientes externos usando a capacidade da mesma empresa para satisfazer as necessidades dos seus clientes internos (...). Ao satisfazer as necessidades dos seus colaboradores que, a empresa reforça a sua capacidade para satisfazer as necessidades dos seus clientes (p. 8).

Importa, então, compreender a que nos estamos a referir quando discutimos o MI. Se, como vimos, a definição de marketing relacional não é algo universalmente aceite, também a conceptualização de MI, uma componente mais específica do espectro marketing relacional, carece de consensualidade. Podemos constatar essa dispersão ao analisar a tabela seguinte.

Autor	Definição
Berry, Burke, & Hensal (1976)	O Marketing Interno dedica-se a disponibilizar produtos internos (empregos) que satisfaçam as necessidades de um mercado interno vital (empregados) ao mesmo tempo que permitem atingir os objetivos da empresa (p. 8).
Camara, Guerra & Rodrigues (2007)	Gestão de Recursos humanos em que, através de meios, métodos e técnicas, se pretende atrair, reter e desenvolver os clientes internos, satisfazendo as suas necessidades e possibilitando a flexibilidade necessária para se adaptarem com eficácia às exigências da envolvente em geral e do marketing externo em particular (p. 806).
Godson (2009)	O Marketing Interno é um conjunto de atividades de relacionamento interno concebidas para melhorar a eficácia geral da organização no mercado externo à empresa (p. 271).
Blasco-López, Rodriguez-Tarodo, & Fernández-Lores (2014)	O Marketing Interno pode definir-se como uma processo através do qual uma organização alinha, motiva e atribui poder aos seus colaboradores, para que estes proporcionem ao cliente uma experiência de consumo positiva, de forma a atingir os objectivos da empresa (pp. 33-34).

Tabela 2 – Definição de Marketing Interno segundo diversos autores

Parece, de facto, existir alguma dispersão na literatura relativamente ao espectro do MI, o que nos leva a intuir que um dos principais problemas que limitam a sua operacionalização, prende-se com o facto de não existir um conceito unificado do que se entende por MI, resultando portanto numa gama diversificada de actividades agrupadas sob a égide do MI (Farias, 2010). Posto isto, considerámos que uma breve contextualização histórica acerca da temática do MI, tal como apresentamos de seguida, poderá dar um contributo para uma melhor compreensão conceptual.

2.2.2 Origem e Evolução do MI

O crescimento do interesse em torno da produção literária sobre esta temática é notório (Berry, Burke, & Hensal, 1976; Grönroos C. , 1990; Rafiq & Ahmed, 1993; Grönroos & Helle, 2012). Para além disso, ainda parecem ser poucas as organizações que operacionalizam este conceito (Farias, 2010), possivelmente desencorajadas por esta mesma dificuldade de conceptualização.

O ímpeto inicial para o desenvolvimento do MI nasce da preocupação acerca do desempenho dos funcionários nos serviços no momento da denominada interacção de marketing (Rafiq & Ahmed, 1993): seria importante que os colaboradores que interagem com o cliente fossem sensíveis e orientados para a satisfação das necessidades do mesmo. Esta perspectiva vai de encontro à ideia inicial defendida por Berry et al (1976), segundo o qual o objetivo do MI é a satisfação dos funcionários da empresa no sentido de potenciar a sua capacidade de satisfazer os clientes.

Detectámos, portanto duas abordagens do marketing interno que, embora difusas e pouco claras na literatura, defendem duas visões que se distinguem:

(1) a do MI enquanto ferramenta de satisfação dos colaboradores (clientes internos – nesta abordagem os colaboradores são encarados como um fim em si, como o objecto para o qual se direcciona a acção;

(2) O MI enquanto ferramenta para atingir resultados com o cliente externo através dos colaboradores – Nesta abordagem, o colaborador é uma ferramenta trabalhada como meio para atingir um outro fim: a satisfação do cliente externo.

Para uma melhor compreensão, apresentamos o quadro seguinte, que esquematiza as principais características desta divisão proposta por Godson (2009):

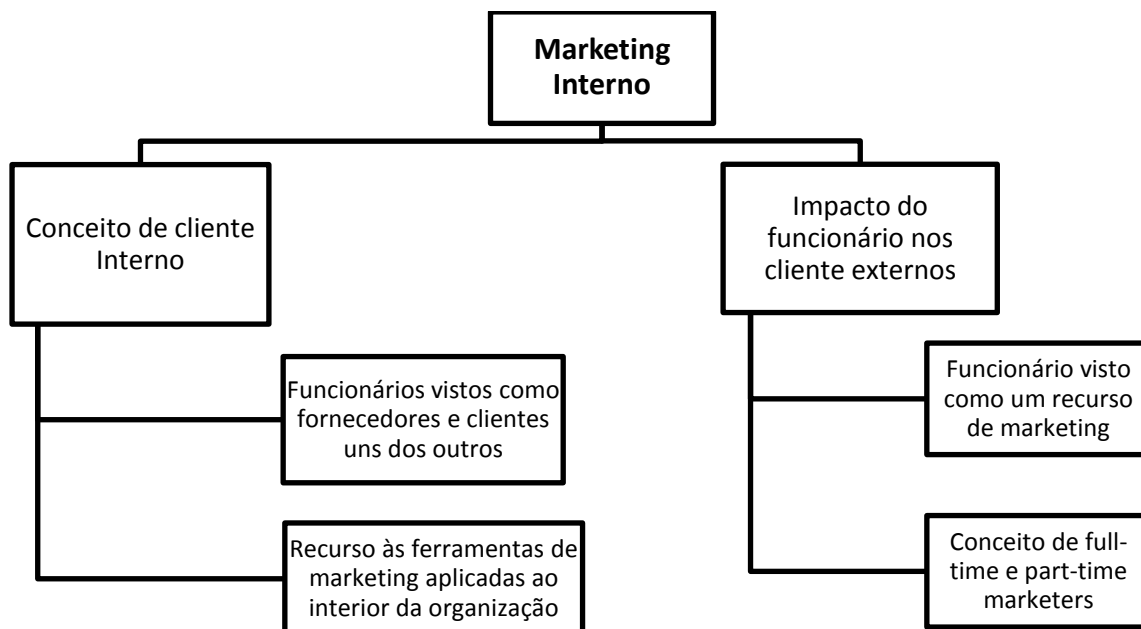


Figura 3 – Abordagens ao marketing interno; adaptado de Godson (2009)

Numa perspectiva mais orientada para o impacto do colaborador da empresa no cliente externo, a organização deve criar mecanismos que permitam aos seus colaboradores contribuir para a criação de valor não apenas no *outcome*, ou no resultado final, mas ao longo de todo o processo de consumo (Grönroos C. , 1998). Se inicialmente Grönroos (1998) considerava que o fator de influência da satisfação do cliente era apenas *outcome* quando se referia a bens físicos pré-produzidos, Vargo e Lusch (2004; 2008) dão um contributo fundamental para transportar a lógica do marketing de serviços para o marketing em geral - segundo estes autores, independentemente de os clientes consumirem um bem ou um serviço, consomem-no *como* um serviço, o que vem dar um novo relevo à experiência de consumo *per si*. Nasce assim o conceito de co-criação de valor (2004) que iremos abordar de seguida.

2.2.3 O Conceito de Co-Criação de Valor

Grönroos (2012) define a co-criação de valor como sendo um conjunto atividades levadas a cabo pelos actores envolvidos nestas interações diretas, através das quais se pretende contribuir para criação de valor. Esta interação poderá, naturalmente, contribuir de forma positiva ou negativa na experiência do cliente (Grönroos C. , 2012).

Apesar de este modelo, service logic-based (Grönroos & Ravald, 2011), ultrapassar o âmbito da nossa pesquisa é um conceito que numa estratégia de marketing interno importa compreender pelos seguintes motivos:

- Por um lado, o fornecedor de bens pode procurar estabelecer estratégias para influenciar diretamente a experiência do consumidor e, por consequência, a sua co-criação de valor;

- Por outro lado, coloca uma tónica maior na interacção, mesmo no âmbito dos serviços, uma vez que é nesta que reside a única oportunidade para exercer influência (Grönroos & Ravald, 2011).

Segundo esta abordagem, o momento de interacção com o cliente é uma oportunidade de influência para a qual as empresas deverão preparar os seus colaboradores (Grönroos & Voima, 2012). Posto isto, deveremos dedicar o foco do MI apenas aos colaboradores que interagem com o cliente no momento da venda ou da prestação de serviço? Para responder a esta questão, apresentamos de seguida um conceito incontornável do MI: os part-time marketers.

2.2.4 Os Part-Time Marketers

Ao entendermos esta lógica de co-criação de valor, rapidamente percebemos que se trata de uma abordagem que importa estender a toda a organização, pois tal como já apontado por Grönroos (1990) todos os departamentos de uma organização contribuem para esta interacção, sendo portanto cada funcionário um recurso de marketing (Godson, 2009) ou um part-time marketer (Grönroos C. , 1990), sempre que este não se encontrar inserido no departamento de marketing, isto é, sempre que não for um full-time marketer. Part-time Marketer é um termo que abrange todos os colaboradores de uma empresa que

apesar de não fazerem parte do departamento de marketing, desempenham um papel crucial para o sucesso das vendas: desde o pessoal administrativo, financeiro, a recepção e até mesmo a logística (Reis, 2009).

Quantos de nós, enquanto clientes, tivemos já a experiência de nos dirigirmos a uma empresa, não necessariamente comprar um produto ou serviço, mas, por exemplo, para solicitar assistência técnica ou pedir uma alteração de uma fatura aos serviços administrativos? Certamente, em algum momento, notámos a falta de aptidão comercial que estes funcionários revelam chegando mesmo, em alguns casos a ser o fator de insatisfação que justifica o fim da relação de consumo. Percebemos, então, quer pela experiência pessoal, quer pelos estudos que a ciência vai produzindo (Berry & Parasuraman, 1991; Vargo & Lusch, 2004; Egan, 2011), que a capacidade de influência destes colaboradores deve ser trabalhada, formada, avaliada na mesma lógica que o marketing em geral, sob pena de comprometer a consecução dos objectivos empresariais. Vamos então perceber melhor o que diz a ciência acerca desta relação de influência.

2.2.5 O cliente interno enquanto influenciador do cliente externo

Se é consensual que as relações devem ser pensadas estrategicamente, também o mesmo se aplicará nas relações existentes dentro da empresa? E serão estes atores endógenos realmente relevantes? Segundo Kotler et al (2011), as empresas devem convencer tanto os seus clientes como os seus colaboradores, pois estes são os consumidores mais íntimos das práticas da empresa e, como tal, têm de ser habilitados com valores autênticos. Conceber as diferentes funções e departamentos enquanto clientes uns dos outros ajuda a quebrar algumas barreiras institucionais enraizadas (ex: marketing e financeiro), tornando a organização mais eficiente (Godson, 2009).

Numa tentativa de diferenciação, algumas empresas procuram actualmente que os seus colaboradores proporcionem experiências positivas aos seus clientes. Os consumidores irão julgar a autenticidade das empresas ao julgar os seus colaboradores (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2011). É neste contexto que os funcionários são

percecionados como “embaixadores” da empresa, pelo que cabe ao marketing interno garantir que estes possuem os valores, atitudes e conhecimentos para se adequarem eficazmente, principalmente quando têm contacto com o cliente, uma vez que são eles, que definem a percepção que o cliente tem da empresa, no seu momento de interacção com os mesmos (Godson, 2009). Para tal, todos os colaboradores da empresa, em particular os que em algum momento interagem com os clientes, deverão estar preparados para recolher, transmitir e usar todas as informações relevantes para que a empresa possa desenvolver mais assertivamente a sua actividade (Grönroos C. , 2012).

No entanto, Kotler et al (2011), alerta-nos para a necessidade do marketing interno, ainda que focado nos resultados com o cliente externo, ser alicerçado em valores consistentes e práticas reais, coerentes e verdadeiras no dia a dia da organização:

As empresas têm de utilizar com os seus colaboradores a mesma abordagem de narração de histórias utilizada com os seus consumidores (...). No entanto, a narração de histórias direccionada aos colaboradores é mais difícil porque se prende com o retractar de uma história laboral autêntica e consistente. Uma acção desarticulada pode arruinar toda a história. Os consumidores conseguem identificar facilmente uma missão de uma marca inautêntica. Imagine quão mais fácil é para os colaboradores detectarem valores falsos (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2011, p. 81).

Esta abordagem do MI remete-nos para uma outra problemática, a da identidade corporativa da empresa: poderá uma estratégia interna ser eficaz sem que a sua missão, visão e valores estejam devidamente definidos e vividos por cada membro da organização? Poderá existir o marketing de dentro para fora sem que primeiro seja claro o que está dentro? Tudo Parece indicar que não.

2.2.6 Marketing Interno e Identidade Corporativa

"Só aquilo que somos realmente tem o poder de nos curar."
Carl Gustav Jung

A missão de uma empresa define-se como a razão de ser da mesma, a sua função de base, assente numa filosofia dos quais fazem parte os valores, as crenças e as orientações gerais sobre as quais se apoiam as suas actividades (Boyer, 2001). Podemos então afirmar que a missão da empresa, sendo a sua razão de ser, o objetivo pela qual esta existe, é o ponto a partir do qual tudo o resto deverá ser definido. A maioria dos estudos que se dedicaram a estudar a influência da definição da missão das empresas no seu desempenho são de carácter empírico e, como tal, não nos permitem conclusões quantitativas (Braun, Wesche, Frey, Weisweiler, & Peus, 2012). No entanto, conseguimos encontrar de forma relativamente consensual a ligação entre a definição da missão e o sucesso empresarial (Darbi, 2012).

Mas que relação tem este tema com o MI? A literatura sugere que numa empresa onde todos se alinham por um objetivo comum, uma missão, cada um sabe qual é o seu papel e a importância da sua função para alcançar esse objetivo comum (Godson, 2009), o que por si, já constitui um argumento sólido para que as relações internas sejam pensadas de forma estratégica. Mais do que isso, pretende-se que a combinação dos valores e do comportamento de colaboradores reflectam a missão da empresa. Kotler, Kartajaya, & Setiawan (2011), sugerem que em primeiro lugar se examinem as políticas empresariais em prática que podem enfraquecer os valores da empresa, o que se torna desafiante pois a maioria das políticas empresariais são mais institucionalizadas do que os próprios valores. Dar forma a uma cultura de empresa, implica alinhar os valores partilhados e o comportamento em comum dos colaboradores da empresa, isto é, demonstrar os valores através do comportamento do dia-a-dia no interior da organização (Kotler et al, 2011). Colaboradores movidos por objectivos comuns contribuem positivamente com sugestões de melhoria, sentindo-se por isso naturalmente mais valorizados e melhorando o clima laboral (Godson, 2009), diminuindo os conflitos, trabalhando mais arduamente,

contribuindo positivamente com sugestões de melhoria, e oferecendo ao consumidor valor compatível com as histórias da sua empresa (Kotler et al, 2011). A existência de valores partilhados reduz as diferenças e integra os trabalhadores numa única cultura empresarial (Kotler et al, 2011).

É importante ter colaboradores que atuem como embaixadores de valores para fazer o marketing da missão da marca junto dos consumidores (Kotler et al, 2011). Esta transmissão de valores é de tal forma reconhecida como uma poderosa ferramenta de captação de talento que chegamos a conceitos como o *employer branding* (Blasco-López, Rodriguez-Tarodo, & Fernández-Lores, 2014). Colabores alinhados com bons valores de uma empresa tornam-se melhores representantes da mesma no momento em que prestam um serviço ao consumidor (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2011).

Numa perspectiva do MI, Valores fortes que sejam interiorizados por cada um dos seus colaboradores dão à empresa a confiança necessária para habilitar os seus funcionários, incluindo aqueles que estão distantes da sede da empresa, que irão assumir o compromisso de beneficiar a empresa com todas as suas acções (Kotler et al, 2011). Em suma, a cultura de uma organização influencia positivamente o MI (Shiua & Yub, 2010). Podemos, segundo esta abordagem, concluir que o primeiro passo de um plano de MI será definir, sobre que valores pretendemos que os colaboradores estejam alinhados. Viver a missão da empresa, de forma genuína e coerente, alinhar todas as práticas da empresa e de todos os seus intervenientes parece então ser um pré-requisito fundamental o sucesso do MI, mas, mais do que isso, para alcançar a felicidade no trabalho, a retenção do talento e, por consequência uma caminhada mais consistente rumo aos objectivos.

2.3 As Questões da Motivação

"Se as pessoas são boas só por temerem o castigo e almejarem uma recompensa, então realmente somos um grupo muito desprezível." **Albert Einstein**

As questões da motivação foram já amplamente estudadas, quer academicamente na área da psicologia, quer sob uma perspectiva mais prática de gestão de recursos humanos ou de técnicas de liderança. Apesar disso, é interessante notar que se trata de um conceito para o qual ainda existe controvérsia e cujos pressupostos estão longe de ser consensuais. Gurteen (1998) defende que a prática empresarial actual está longe de ser a ideal, no sentido em que se encontra baseada em paradigmas que não reflectem o actual conhecimento e, como tal, têm o efeito de limitar a criatividade e inibir o desenvolvimento de novas ideias potencialmente benéficas. Pink (2009), corrobora com esta mesma teoria:

Quando o dinheiro é usado como uma recompensa externa para alguma atividade, os indivíduos perdem o interesse intrínseco para a atividade. As recompensas podem produzir um impulso de curto prazo da mesma forma que ingerir alguma cafeína pode mantê-lo pôr em marcha por mais algumas horas. Mas o efeito desaparece - e, pior, pode reduzir a motivação de longo (...). Tomando como exemplo o trabalho de funcionário de caixa de supermercado é na maior parte algorítmica: faz praticamente a mesma de forma repetitiva. Mas se pensarmos na criação de uma campanha publicitária, trata-se de uma tarefa heurística: implica algo novo, criatividade. Para os artistas, cientistas, inventores, estudantes, e o resto de nós, a motivação intrínseca - a capacidade para fazer alguma coisa, porque é interessante, desafiadora e cativante - é essencial para que se possam atingir altos níveis de criatividade." (p. 46)

Será que com esta teoria abordada por Pink (2009) e defendida por diversos outros autores (Norton, Mochon, & Ariely, 2012; Ariely D. , 2011; Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2011; Gurteen, 1998), nos deparamos com um novo cenário no qual os prémios não são levados em linha de conta nas relações com os colaboradores? Será o fator "dinheiro" encarado como algo de importância secundária para a motivação dos funcionários? Os autores que abordam a questão da remuneração defendem que se trata de uma peça fundamental neste puzzle, no entanto, o papel que desempenha é meramente higiénico. Isto significa que para que possamos passar para níveis de desempenho superiores, nos

quais a motivação intrínseca é preponderante, deveremos garantir que ao colaborador é atribuída uma remuneração justa segundo a sua percepção, caso contrário, iremos impedir que ele se concentre naquilo que realmente importa – o trabalho – e se foque apenas no dinheiro (Pink, 2009).

Segundo Rubin (2015), existe ainda uma série de outros riscos associados a uma política de recompensas, tais como:

- O comportamento termina assim que a recompensa é atingida;
- Sendo possível obterá recompensa sem o comportamento, este tendencialmente irá desaparecer;
- A recompensa desvaloriza o comportamento em si, na medida em que ele não é incentivado por si, como um objectivo, mas sim como um meio para atingir o objectivo da recompensa.

Por outro lado, ao atribuímos prémios e recompensas a actividades heurísticas, estamos a limitar a criatividade e a minar os mecanismos de motivação interna (Pink, 2009), criando quase que uma exigência de recompensa para que o comportamento esperado se manifeste (Ariely D. , 2011). Para uma melhor compreensão desta abordagem, apresentamos a tabela que se segue, na qual estão sintetizadas as principais ideias.

Motivação 1.0

- Assenta na **Satisfação de Necessidades Básicas** – fome, sede, sono...
- É a base da pirâmide de Maslow, consiste na motivação para a sobrevivência inerente a todos os seres humanos;
- Representa o ponto de partida e pressuposto para outro tipo de motivação.

Motivação 2.0	<ul style="list-style-type: none"> - Assenta no Sistema de Castigos e Recompensas (“Cenouras e Chicotes”) - Apresenta resultados apenas em tarefas mecânicas, repetitivas, de produção em série, típicas da revolução industrial; - Representa o sistema mais utilizado nas organizações atuais e que, segundo estudos na área, pode: <ol style="list-style-type: none"> (1) Eliminar a motivação intrínseca; (2) Diminuir o desempenho; (3) Eliminar a criatividade; (4) Potenciar o comportamento não ético e desleal para obter resultados mais rapidamente; (5) Tornar-se viciantes, na medida em que apenas atuam perante uma recompensa; (6) Valoriza o pensamento de curto prazo.
Motivação 3.0	<ul style="list-style-type: none"> - Assenta na Motivação Intrínseca: - É composta por 3 elementos-chave: <ol style="list-style-type: none"> (1) Autonomia – consiste na auto-direção, baseada na flexibilidade e na liberdade de escolha dos métodos de trabalho; (2) Mestria – consiste no desejo de se tornar cada vez melhor na tarefa, o fator que transforma funcionários cooperantes em funcionários envolvidos com o trabalho; (3) Propósito – consiste na perceção de que a tarefa tem um significado e um valor intrínseco, que a sua execução é importante e a sua importância transcende a própria organização.

Tabela 3 – Os diferentes níveis de motivação segundo Pink (2009)

Será então que a teoria da motivação segundo a abordagem anteriormente apresentada significa que não existe relação entre marketing interno e motivação das equipas de trabalho? Considerando a motivação enquanto fator potenciado intrinsecamente, quererá isto dizer que as organizações não terão qualquer influência no processo? O que os estudos anteriormente apresentados nos demonstram é precisamente o oposto - para que os mecanismos de motivação intrínseca sejam alimentados, existe uma série de pressupostos que passamos a apresentar e sobre os quais iremos basear a nossa pesquisa.

2.3.1 A Relação entre Marketing Interno e Motivação

De acordo com o que vimos anteriormente, a motivação de origem intrínseca é condição fundamental para atingir altos níveis de desempenho, no entanto, é regida por

alguns pressupostos fundamentais que poderão e deverão ser a base de um plano operacional de MI. Com base nos estudos que serviram como referencia (Ariely D. , 2011; Ariely, Kamenica, & Prelec, 2008; Ariely, Bracha, & Meier, 2009; Pink, 2009) e que têm dado um importante contributo na temática da economia comportamental, foram encontrados os seguintes factores chave, que passamos a sistematizar nos próximos parágrafos e que servirão de base para a nossa pesquisa:

(1) Remuneração Fixa – A remuneração justa é um pressuposto para que os mecanismos de motivação intrínseca possam atuar. Sem este pressuposto, os colaboradores passam a concentrar-se no fator dinheiro e secundarizam aquilo que é mais importante – o trabalho (Pink, 2009). Para além disso, o fato de um funcionário perceber a sua remuneração como sendo injusta constitui um forte fator de desmotivação com potencial para se alastrar com potencial para se alastrar à restante organização (Ariely, 2011). Apesar de reconhecermos facilmente este pressuposto ao verificarmos a desmotivação que surge quando a remuneração de determinado colaborador é percebida pelo mesmo como baixo, existe a dificuldade em determinar o que é uma remuneração justa, agravada pela questão de a percepção do funcionário nem sempre corresponder à do empregador;

(2) Remuneração Variável (Prémios/Comissões/Recompensas) – O sistema de recompensas é o principal alvo de críticas dos autores pois embora este esteja amplamente difundido, a pesquisa experimental levada a cabo por Ariely et al (2008;2009;2011) revela que o resultado obtido ao premiarmos determinado desempenho pode ser precisamente o oposto do desejado. Em determinadas situações um valor remuneratório variável parece ser benéfico desde que seja de valor baixo relativamente ao valor fixo. No entanto, parece existir um ponto ainda não quantificado a partir do qual o prémio passa a ser vivido como uma pressão que acaba por distrair da tarefa, elevando o stress e diminuindo o nível de desempenho. Pink (2009) denomina este tipo de motivação como o “Sistema da Cenoura e do Chicote”, ou “Motivação 2.0”, atribuindo-lhe eficácia na melhoria do desempenho de tarefas repetitivas e mecanicistas, típicas das linhas de montagem na revolução industrial, no entanto, aponta o perigo que poderá representar no caso de tarefas que exigem

criatividade e capacidade adaptativa, como são o caso do Marketing, da Gestão, das Vendas e de uma parte significativa das profissões atuais. Os diversos autores referidos concordam que ao introduzir um prémio, estamos a eliminar a motivação intrínseca para a tarefa e a garantir que o comportamento desejado apenas existirá se o prémio se mantiver: *“Pague ao seu filho para levar o lixo uma única vez e garante e ele nunca mais o fará gratuitamente. Para piorar a situação, assim que a excitação inicial desse pagamento comece a desaparecer, muito provavelmente terá que aumentar o valor do pagamento para garantir que ele continua a cooperar”* (Pink, 2009, p. 54). Como refere Ariely (2011), estamos a substituir a noção de dever por um prémio, que terá que ir aumentando para que a tarefa se mantenha, uma vez que a motivação gerada por este tipo de factores tende a desvanecer-se. Se transportarmos esta leitura para o mundo laboral, será que é viável para a maioria das empresas ir aumentando o valor do prémio para garantir a manutenção dos níveis de motivação? Ainda que de forma intuitiva, podemos arriscar responder que não. Desta forma, se pretendemos altos níveis de desempenho nas organizações, torna-se fundamental conhecer os seus pressupostos;

(3) Autonomia – A necessidade de autonomia, segundo os autores, consiste no desejo do colaborador em controlar a tarefa (o que fazer), o tempo (quando fazer), a equipa (com quem fazer) e a técnica (como fazer). Trata-se de uma necessidade de auto-direção, baseada na flexibilidade e inerente ao ser humano. A autonomia pode ser ainda encarada numa outra perspectiva – a de utilizar parte do tempo de trabalho, de forma livre, para o desenvolvimento de projectos pessoais dos funcionários (Pink, 2009). Um exemplo prático de aplicação deste pressuposto é o da Google:

“A Google permite aos seus engenheiros utilizar 20% do seu tempo em projectos fora das suas funções principais. Um grupo utilizou esses 20% para trabalhar no que viria a ser o curso “Procura dentro de Ti”. Criou-se um currículo de inteligência emocional baseada na atenção plena (...). O nome começou como uma piada mas acabou por ficar. E eu acabei por ser o primeiro engenheiro na história da Google a deixar o departamento para me juntar à Operação Pessoas (...) com o objetivo de gerir este e outros programas (...). O director do departamento de engenharia descobriu a importância de ter tempo de qualidade, pelo que

reduziu o horário de trabalho de 5 para 4 dias. Depois disso foi promovido (...). descobriu formas de realizar mais fazendo menos.” (Tan, 2013, pp. 22-24).

(4) Mestria – O fator mestria prende-se com a constante busca de perfeição no desempenho de determinada tarefa, algo de carácter assintótico, uma vez que nos podemos aproximar constantemente de atingir esse objetivo, no entanto, não é possível de ser atingido. Implica o dispêndio de esforço permanente, ao longo de períodos prolongados, bem como a crença na possibilidade de auto-evolução. Trata-se da vontade de ser melhor, não comparando com os pares, mas sim com o próprio ao longo do tempo. O desejo de mestria, segundo os autores, é o fator crítico para converter colaboradores cooperantes em colaboradores verdadeiramente envolvidos (Pink, 2009);

(5) Propósito – consiste na percepção de que a tarefa tem um significado e um valor intrínseco, que a sua execução é importante e a sua importância transcende a própria organização. É apontado como um fator que potencialmente dota as organizações de uma vantagem competitiva, na medida em que uma empresa cuja missão é dotada de um propósito, parece envolver mais eficientemente os seus colaboradores e garantir um maior empenho por parte dos mesmos (Pink, 2009);

(6) Reconhecimento – Apesar de não constar nos factores de influência propostos por Pink (2009) para explicar o mecanismo de motivação intrínseca, optámos por incluí-lo neste estudo, pela relevância demonstrada através das pesquisas experimentais de Ariely et al (2008; 2009; 2011). Os autores concluíram que o não reconhecimento de um trabalho, isto é, o ignorar do seu resultado, tem consequências tão nefastas quanto, por exemplo, destruir o seu trabalho (exemplo – produção criativa). Isto acontece pois, o facto de ninguém tomar conhecimento ou validar o esforço, esvazia o trabalho de sentido, dando origem a uma sensação de ausência de significado ou relevância. Parece, portanto, ser necessário não só transmitir uma sensação de sentido, mas também garantir que os funcionários sintam que estão a fazer algo com um propósito e que o seu esforço seja validado e reconhecido (Ariely, 2011).

Estes serão os grandes grupos de análise que servirão de base para a estrutura da nossa pesquisa, pela relevância que a pesquisa experimental actual lhes atribui. Conhecemos então alguns dos factores que influenciam a motivação, quer extrínseca quer intrinsecamente. Sabemos, portanto, que existem algumas variáveis ambientais às quais se atribui o poder de potenciar ou minar a motivação e, por consequência, a satisfação no trabalho, definida por Shiua & Yub (2010) como uma resposta emocional aos vários factores de influência do ambiente de trabalho. Os autores afirmam que existe uma clara correlação positiva entre as acções de MI e a satisfação no trabalho, na medida em que estas permitem aumentar a motivação e, por consequência, a lealdade dos funcionários. As principais acções referidas diversas, desde situações simples – dar feedback, encorajar; podendo ser também de carácter exclusivamente relacional, através das quais os colaboradores obtêm uma noção de respeito, crescimento e competência. Também Esfahani, Amirosadat, Rahimi, & Marandi (2013) estabelecem uma ligação causa-efeito entre MI e satisfação no trabalho, tendo como principal consequência a lealdade dos funcionários para com a empresa.

Apesar de intuitivamente afirmarmos que a satisfação no trabalho leva a um melhor desempenho da empresa como um todo, importa perceber melhor os mecanismos desta relação.

2.4 Marketing Interno e Sucesso Empresarial

Apesar de já se encontrar reconhecida a importância do MI na satisfação dos colaboradores em inúmeros estudos (Esfahani, Amirosadat, Rahimi, & Marandi, 2013; Shiua & Yub, 2010; Egan, 2011), bem como a relação entre esta e a motivação (Ariely D. , 2011) é fundamental estabelecer uma ligação entre MI e sucesso empresarial para que a sua implementação possa vir a ser uma realidade na gestão das empresas.

Atualmente, com as mudanças aceleradas no contexto laboral, bem como o aumento da concorrência, quer em número, quer em agressividade, a vantagem competitiva de uma empresa já não reside apenas na sua capacidade financeira ou no produto/serviço inovador que a mesma comercializa, dada a facilidade com que é

reproduzido. O capital com capacidade para tornar uma empresa realmente bem sucedida é o capital humano (Shiua & Yub, 2010). O conhecimento é visto, mais do que nunca, como um fator competitivo.

Apesar de não encontramos estudos que permitam quantificar esta relação, são já vários os autores (Shiua & Yub, 2010; Esfahani, Amirosadat, Rahimi, & Marandi, 2013; Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2011) que demonstram a necessidade de conhecer, cuidar e pensar estrategicamente as relações internas enquanto fator determinante para o sucesso de uma organização. A relação entre a abordagem do marketing interno, a motivação dos colaboradores, a implementação de actividades de MI, a capacidade de realizar trabalho em equipa foi já aceite como fundamental para que um negócio possa prosperar e atingir os seus objectivos (Esfahani et al, 2013). Da mesma forma, clientes internos satisfeitos através de programas de MI têm uma maior predisposição para contribuir para um melhor desempenho empresarial (Zaman, Javaid, Arshad, & Bibi, 2012).

Todas as políticas que sejam benéficas para as empresas e, em simultâneo, para as pessoas que delas fazem parte, serão amplamente difundidas, permitindo com que em ambos os casos se atinjam os objectivos (Tan, 2013). Apesar disso, não existem dados que nos permitam quantificar de que forma estas questões são relevantes para a decisão de compra (Grönroos & Voima, 2012), mas certamente influenciarão a sua experiência.

Com base na literatura revista, arriscamo-nos a afirmar que, ainda que não seja possível perceber que impacto poderão as políticas de MI ter na decisão de compra dos seus clientes, terão provavelmente um impacto positivo na experiência que os colaboradores da mesma lhes proporcionam, podendo este constituir um fator de sucesso a considerar, enquanto ferramenta de fidelização e lealdade. Mas seja qual for a abordagem a que recorreremos para otimizar o desempenho, deve estar claro que precisamos de compreender melhor as relações entre remuneração, motivação, e desempenho (Ariely D. , 2011)

É com base neste enquadramento teórico que passamos de seguida a apresentar as nossas opções metodológicas percebidas como as mais adequadas para atingir os objectivos deste estudo, que iremos desenvolver no próximo capítulo.

3 Metodologia

Após esta fase inicial de revisão da literatura, base fundamental para contextualizar a temática, importa definir a estrutura metodológica mais ajustada para a pesquisa em questão. Passamos então a apresentar e justificar as opções metodológicas que servirão de fundamento para a componente prática do presente estudo e que fazem a ponte entre a revisão da literatura e o capítulo da apresentação e discussão de resultados.

3.1 Introdução

Os métodos de pesquisa caracterizam-se pelo conjunto de procedimentos lógicos da investigação empírica, nos quais se pressupõe a selecção de técnicas de recolha, tratamento e controlo da utilização da informação (Oliveira & Ferreira, 2014).

Trata-se de um estudo exploratório, no qual serão usadas entrevistas semi-estruturadas como método de pesquisa. Serão então apresentadas as decisões metodológicas de acordo com o enquadramento já feito e o contexto da pesquisa, que passamos a apresentar.

3.2 Contexto da Pesquisa e Contribuições Esperadas

O contexto da pesquisa nasceu não só da revisão da literatura, mas também do interesse de origem profissional e académico das autoras, que, por curiosidade científica e necessidade da prática laboral na qual se inserem, optaram por convergir esforços para resolver um problema do seu contexto.

O objectivo principal deste estudo reside em contribuir para a compreensão acerca de o que entendem os intervenientes de uma empresa como sendo “Boas Práticas Com o Cliente Interno”. Como tal, pretendemos conhecer a opinião de alguns trabalhadores, que apresentaremos mais á frente, de diferentes sectores, graus hierárquicos e funções, através da realização de entrevistas semi-estruturadas, gravadas com autorização prévia dos entrevistados, com garantia de confidencialidade e entrega do resultado final da pesquisa como forma de agradecimento e contributo para o conhecimento dos envolvidos.

3.3 Questão da Pesquisa e Objectivos

Após a contextualização da pesquisa, importa relembrar a questão e os objectivos deste estudo. Assim, a grande questão de pesquisa cuja resposta este estudo pretende ser um contributo é a seguinte:



Na mente dos colaboradores, o que é entendido como “boas práticas com o cliente interno”?

Identificada a questão principal enquanto rumo orientador da pesquisa, passamos a apresentar os objectivos que nos propomos atingir através dos dados obtidos ao longo de todo o processo.

O que é entendido pelos colaboradores das empresas como “boas práticas com o cliente interno”?	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar as práticas atuais e sua eventual relação com a percepção do colaborador de empresa “worker-friendly”; - Relacionar as práticas das empresas com a motivação para o trabalho; - Identificar necessidades de MI segundo a percepção dos colaboradores.

Tabela 4 – Questões e objectivos da pesquisa

Pretende-se, portanto perceber quais os comportamentos tidos pelos colaboradores de uma empresa como sinais de boas práticas laborais, a sua relação com a

motivação para o trabalho e, de uma forma geral, o que apontam os trabalhadores como práticas relevantes para uma relação harmoniosa entre a empresa e os seus colaboradores.

Passamos de seguida a apresentar as opções metodológicas que julgamos mais adequadas ao objetivo do presente estudo.

3.4 Opção Metodológica

A metodologia de investigação consiste num processo de selecção da estratégia a utilizar na investigação que, por si, condiciona a recolha de dados e, por isso mesmo, deverá ser ajustada ao objetivo proposto (Sousa & Baptista, 2011).

No que diz respeito às abordagens, podemos optar por 3 tipos: Quantitativa, Qualitativa ou Mista. No próximo quadro expomos as principais características da abordagem quantitativa e qualitativa, uma vez que é da combinação de ambas que surge a mista:

Abordagem Quantitativa	Abordagem Qualitativa
Investigador independente do Objeto	Investigador Interage com objecto
Dedução	Indução
Explicativa	Interpretativa
Objetiva	Subjetiva
Pesquisa estruturada / rígida	Pesquisa semi-estruturada ou não estruturada
Mensuração / Generalização	Compreensão
Dados quantitativos (números)	Dados qualitativos (informação)

Tabela 5 – Principais características das abordagens quantitativa e qualitativa segundo Oliveira & Ferreira, (2014, p. 91)

A investigação qualitativa, enquanto ferramenta de compreensão é a que melhor se enquadra nesta temática, na medida em que se pretende conhecer um comportamento de carácter social e, como tal, subjectivo e sujeito a interpretação. A escassez de estudos do tipo qualitativo é apontada por Gumesson (2000) como um ponto fraco na compreensão de fenómenos fulcrais em qualquer área de negócios. Optámos então por seguir as

recomendações para a gestão de marketing em geral e para a gestão das relações em particular, uma vez que o principal objetivo é a compreensão do fenómeno. Neste tipo de metodologia, questões como a dimensão da amostra ou a generalização para a população, não se colocam (Sousa & Baptista, 2011), mas sim a compreensão de um determinado fenómeno que, no caso concreto, se prende com as práticas de MI.

As opções metodológicas do presente estudo encontram-se esquematizadas no quadro que se segue:

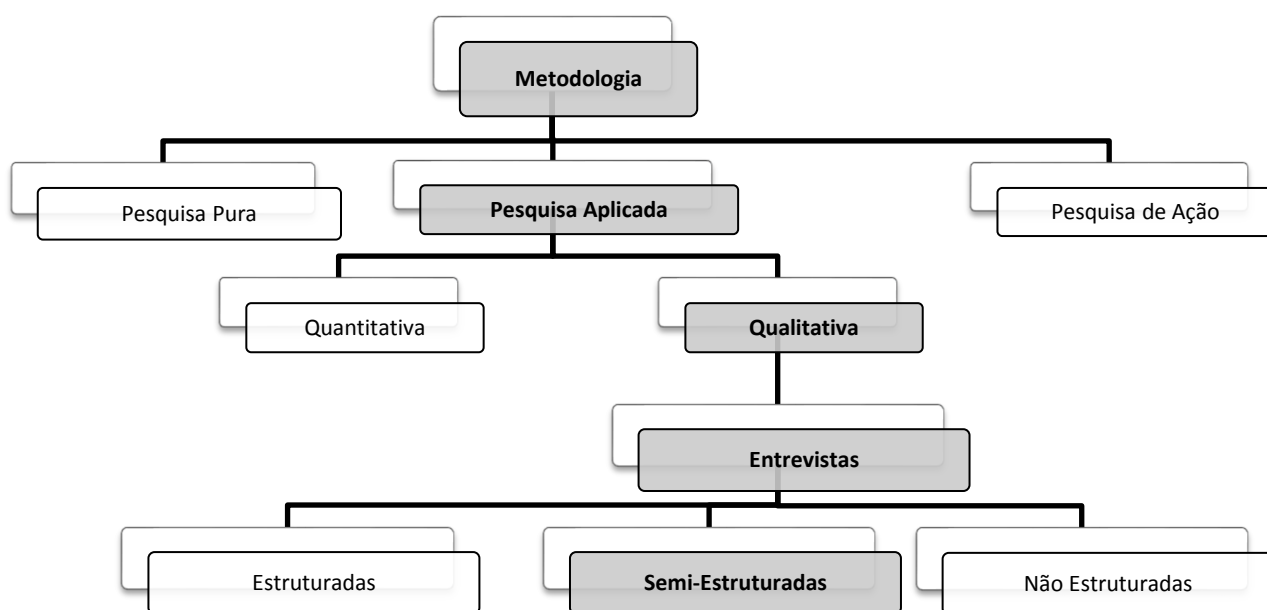


Figura 4 – Opções Metodológicas
Fonte: Costa (2011)

3.4.1 Entrevistas

Com a finalidade de obter respostas para a questão de pesquisa, optámos então por recorrer às entrevistas semi-estruturadas enquanto ferramenta de obtenção de dados de carácter qualitativo. Estas pressupõem a existência de um guião com o conjunto de tópicos a abordar, dando alguma liberdade ao entrevistado, mas evitando que este disperse do tema central (Sousa & Baptista, 2011). Se por um lado as entrevistas estruturadas pretendem obter informação quantificável de um número elevado de entrevistados com o objetivo de estabelecer frequências que permitam um tratamento estatístico posterior

(Oliveira & Ferreira, 2014), já as entrevistas semi-estruturadas permitem comunicar de forma mais livre, com uma abordagem aberta na qual os entrevistados têm a possibilidade de expressar as suas percepções e até darem novas ideias relativas à pesquisa em questão (Costa, 2011).

Passamos, de seguida, a explicar o processo de implementação das entrevistas.

3.4.2 Implementação das Entrevistas

Neste estudo foram realizadas 9 entrevistas, todas de carácter presenciais. A principal vantagem da realização de entrevistas cara-a-cara prende-se com o facto de permitir uma melhor compreensão das respostas pela comunicação não-verbal e dando uma oportunidade ao investigador de explorar melhor temas emergentes do diálogo que se estabelece (Reis, 2009). Por outro lado, o carácter presencial das entrevistas permitiu obter mais alguma informação de relevância, uma vez que em certos casos, os entrevistados limitavam-se a responder “sim” e “não”, sendo portanto uma mais-valia a presença da investigadora na exploração dos “porquê”.

Ao longo dos próximos parágrafos, passamos a explicar mais concretamente a operacionalização das entrevistas.

3.4.3 Estudo Piloto

Com o objectivo de testar a compreensão das questões e melhorar a consistência do guião, procedeu-se a uma entrevista piloto. O critério amostral foi de conveniência, tendo em conta a disponibilidade do entrevistado para colaborar com a investigação. Esta fase foi considerada fundamental antes de se proceder à recolha efectiva de dados, uma vez que daí resultaram pequenas alterações que tiveram de ser consideradas e que passamos a expor:

- A ordem dos temas abordados foi alterada. O tema remuneração foi retirado do início e colocado no final da entrevista, uma vez que foi sentida alguma resistência à

abordagem desta temática, motivo pelo qual optámos por colocá-la numa fase em que se espera uma maior descontração.

- Pelo mesmo motivo, e pela dificuldade na quantificação, foi retirada a questão que pretendia saber qual a diferença, em termos percentuais, que o entrevistado achava que devia ganhar a mais.

Consideradas estas alterações, considerámos que o guia se encontrava mais consistente, permitindo portanto avançar de forma mais confiante para a fase seguinte.

3.4.4 Amostra

Do ponto de vista empírico, a pesquisa exige que se seleccione um grupo de indivíduos pertencentes a um grupo maior, seleccionados mediante determinados critérios, com o intuito de fornecerem a informação pretendida (Remenyi, Williams, Money, & Swartz, 1998).

Por se tratar de um estudo que não pretende inferir resultados para a população em geral, e por pretendermos conhecer melhor a opinião de colaboradores com determinadas características específicas, consideramos que existe um critério de selecção não aleatório na selecção dos entrevistados, uma vez que os entrevistados não são seleccionados ao acaso (Miller & Miller, 2010). Assim, definimos a amostra não probabilística de carácter propositado. Existiu ainda um critério de conveniência pelo acesso à informação que os entrevistados seleccionados representam.

Apresentamos, de seguida, a tabela de caracterização geral da amostra. Para classificação hierárquica dos inquiridos relativamente ao cargo que ocupam nas respectivas empresas, consideramos apenas dois níveis: Chefias (representadas pela letra C), e Bases (representados pela letra B) que constituem a base da pirâmide hierárquica. A dimensão da empresa foi considerada de acordo com o Decreto Lei 372/2007, de 6 de Novembro de 2007, divulgado em www.iapmei.pt, cujos detalhes incluímos nos anexos (ver anexo 2).

Entrevista	Idade	Sector	Hierarquia	Dimensão da Empresa
1	38	Serviços	B	Micro
2	38	Indústria	C	Média

3	35	Comércio	C	Média
4	48	Serviços	C	Micro
5	24	Indústria	B	Micro
6	23	Serviços	B	Micro
7	57	Comércio	C	Micro
8	29	Industria	B	Pequena
9	24	Serviços	B	Micro

Tabela 6 – Caracterização da Amostra

Em suma, a amostra é constituída por nove elementos, com idades que variam entre os 23 e os 48 anos, representando os três sectores da economia – quatro trabalhadores de serviços, dois de comércio e três da indústria. Considerámos apenas os dados relevantes para o presente estudo, podendo, no entanto, ser consultado em maior detalhe nos anexos.

3.4.5 Entrevistados

Os entrevistados desempenham funções bastante diversas, correspondendo propositadamente a diferentes níveis da hierarquia laboral das empresas nas quais se inserem. Também a dimensão das empresas nas quais se inserem, ou o sector de actividade que representam é variável, como já tivemos oportunidade de apresentar na tabela anterior.

De uma forma geral, a receptividade dos entrevistados á participação nesta investigação foi grande. No entanto, a título de curiosidade, parece-nos interessante referir que os que mostraram uma maior disponibilidade a nível de agenda corresponderam á parte da amostra que pertencia ao nível hierárquico superior.

3.4.6 Tamanho da Amostra

Tal como referido por Costa (2011), e fundamentado em diversos estudos (Easterby-Smith, Thorpe, & Lowe, 2002; Daymon & Holloway, 2002; Reis, 2009), uma vez que o objectivo de pesquisa é no sentido da compreensão e significado do um fenómeno, ou seja, de carácter qualitativo, é adequado recorrer a pequenas amostras, pois o que se busca é a qualidade da informação.

Assim, determinou-se a aplicação das entrevistas a nove indivíduos como a forma mais adequada de obter a informação desejada.

3.4.7 Contacto

O pedido de participação foi, em todos os casos, feito presencialmente, uma vez que foram privilegiadas as fontes de informação pertencentes à rede de contactos da investigadora.

Inicialmente, todas as respostas foram positivas no sentido da participação, no entanto, houve, em alguns casos, a necessidade de insistir telefonicamente, para que as dificuldades a nível de agendamento fossem ultrapassadas.

Apesar de não ser possível realizar inferências desta ocorrência, foi curioso verificar que a dificuldade em agendar entrevistas foi consideravelmente superior nos trabalhadores de base, cujo horário é regular e previsível.

3.4.8 Pressupostos de Natureza Ética

Tendo como base o trabalho desenvolvido por Reis (2009), foram considerados os seguintes pressupostos de natureza ética para a realização das entrevistas:

- A garantia de confidencialidade, quer na realização quer na transcrição das entrevistas;
- O conhecimento prévio do objetivo para o qual se destinam as entrevistas;
- A possibilidade de desistência;
- O acesso prévio ao guião das entrevistas, caso solicitado.

3.4.9 Guião da Entrevista

De seguida, passamos a apresentar o guião para a entrevista, baseado na estrutura proposta por Reis (2009). As unidades temáticas a abordar resultam da revisão da literatura, em particular das propostas avançadas por Ariely (2011), Ariely et al (2009; 2008) e Pink (2009).

Apresentação (antes de iniciar a gravação)

- Apresento-me;
- Agradeço a disponibilidade para colaborar com a pesquisa;
- A nossa conversa irá durar cerca de 15 minutos, ao longo das quais iremos abordar os seguintes pontos – apresento as questões e a estrutura do questionário
- Reforço o objetivo da entrevista – conhecer o que cada um entende como boas práticas de marketing interno, para o qual a experiência do entrevistado poderá dar um contributo valioso;
- Irei gravar a entrevista para manter a concentração e evitar tirar notas. Esta entrevista irá ser transcrita por mim e se desejar, poderá ter acesso à transcrição;
- Quer a nossa conversa quer as suas transcrições são de carácter anónimo, os nomes dos entrevistados serão codificados;
- Quando terminar a pesquisa, dar-lhe-ei uma cópia do resultado, caso deseje;
- Antes de começarmos, tem alguma questão?

Questões acerca da função do entrevistado

- Qual a sua função na empresa?
- Há quanto tempo desempenha essa função?

Questões acerca da categoria “Autonomia”

- Sente que tem autonomia para decidir a forma como executa as suas tarefas?
- Gostaria de ter mais autonomia? Especifique as situações em que desejaria que isso acontecesse.
- Que influência essa autonomia tem/teria na motivação com que realiza as tarefas?
- (Se sim) O que sente relativamente ao fato de a empresa não lhe dar autonomia?

Questões acerca da categoria “Mestria”

- Sente que é bom no que faz?
- Sente-se motivado para melhorar? O que o motiva/motivaria?

Questões acerca da categoria “Propósito”

- Sente que o seu trabalho contributo positivo para que a empresa atinja os seus objectivos?
- Sente que o seu trabalho dá um contributo positivo para a sociedade em geral?
- Gostaria que a sua empresa se envolvesse em projectos de responsabilidade social? De que tipo?
- Se isso acontecesse, sentir-se-ia mais motivado para o seu trabalho?

Questões acerca da categoria “Reconhecimento”

- Sente que a sua empresa valoriza seu trabalho?
- Isso influencia a motivação com que realiza o seu trabalho?
- Sente que os seus superiores o consideram competente?
- Sente que pode ser considerado um exemplo para os colegas?

Questões acerca da categoria “Remuneração”

- Considera o seu vencimento adequado à função que desempenha? Porquê?
- Considera o seu vencimento justo relativamente aos salários praticados na empresa?
- (Se não) Isso interfere na sua motivação?
- Possui algum vencimento de valor variável (prémio, comissão)?
- Isso ajuda/ajudaria a empenhar-se mais na sua função? Porquê?

Questões gerais acerca da relação com a empresa

- Que práticas gostaria que a sua empresa alterasse relativamente à relação que tem consigo?
- Que impacto teriam essas alterações no seu empenho?

3.4.10 Tempo, Duração, Local e Transcrições

A realização das entrevistas decorreu entre Maio e Junho de 2015. Como ponto menos positivo, destacamos o sucessivo adiamento das entrevistas por parte de alguns entrevistados prolongou esta etapa para além do prazo inicialmente previsto.

A duração de cada entrevista propriamente dita teve uma duração aproximada de cerca de 15 minutos

Todas as entrevistas foram presenciais, realizadas no local de trabalho dos entrevistados, ou num local público, de acordo com as preferências e disponibilidade dos participantes. Assim, a zona geográfica na qual as entrevistas aconteceram foi entre a cidade do Porto (2 entrevistas), Matosinhos (5 entrevistas), Braga (1 entrevista) e Famalicão (1 entrevista).

Todos os entrevistados permitiram a utilização de equipamento de gravação, tornando desta forma possível a posterior transcrição das mesmas. Em média, cada entrevista demorou cerca de noventa minutos a ser transcrita.

Após esta fase, pudemos finalmente passar à fase da análise dos dados propriamente ditos. A opção metodológica para esta etapa encontra-se pormenorizada no capítulo que se inicia de seguida.

3.5 Abordagem da Análise dos Dados – Análise de Conteúdo

A transformação dos dados recolhidos, ainda no seu estado bruto, em resultados de pesquisa envolve a utilização de determinados procedimentos para sistematizar, categorizar e tornar possível a sua análise. No caso específico da análise de comunicações, são exigidos mecanismos apropriados para encontrar em dados obtidos por meio de entrevistas, mensagens e documentos em geral, informações que ilustrem, expliquem ou

ajudem a revelar os fenómenos investigados. Entre esses mecanismos, insere-se a análise de conteúdo (Cappelle, Melo, & Gonçalves, 2003).

Essa metodologia faz parte de uma busca teórica e prática, com um significado especial no campo das investigações sociais. Constitui-se em bem mais do que uma simples técnica de análise de dados, representando uma abordagem metodológica com características e possibilidades próprias (Roque, 1999).

Para Bardin (2009), a análise de conteúdo, enquanto método, torna-se um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Trata-se de uma descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto (Bardin L. , 2009).

As propostas de operacionalização da análise de conteúdos são várias (Triviños, 1987; Godoy, 1995), no entanto, iremos reportar-nos à obra de Bardin, *Análise de Conteúdo* (1977), cuja influência de mantém até aos dias de hoje (Silva, Gobbi, & Simão, 2005), que propões a aplicação do método em três fases:

Para uma aplicabilidade coerente do método, de acordo com os pressupostos de uma interpretação das mensagens e dos enunciados, a Análise de Conteúdo deve ter como ponto de partida uma organização. As diferentes fases da análise de conteúdo organizam-se em torno de três pólos, conforme Bardin: 1. A pré-análise; 2. A exploração do material; e, por fim, 3. O tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação (Bardin L. , 2009, p. 121)

A obra original de Bardin (1977) obedece então à estrutura tripartida apresentada no quadro que se segue:

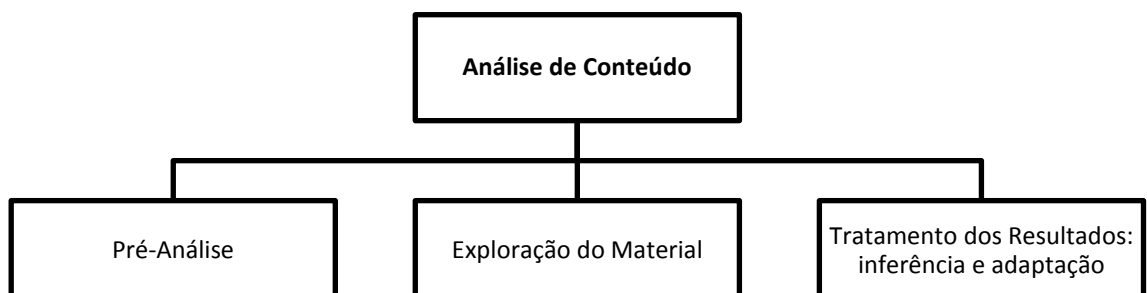


Figura 5 - Fases da Análise de Conteúdo segundo Bardin, (2009)

A primeira fase, a **pré-análise**, pode ser identificada como uma fase de organização na qual se estabelece um esquema de trabalho. Normalmente, segundo Bardin (2011) envolve a *leitura “flutuante”*, ou seja, um primeiro contacto com os documentos que serão submetidos à análise, a escolha deles, a formulação de objetivos, a elaboração dos indicadores que orientarão a interpretação e a preparação formal do material. No caso concreto das entrevistas, é feita a sua transcrição e a sua reunião constituirá o corpus da pesquisa. Para tanto, é preciso obedecer às regras de *exaustividade* (deve-se esgotar a totalidade da comunicação, não omitir nada); *representatividade* (a amostra deve representar o universo); *homogeneidade* (os dados devem referir-se ao mesmo tema, serem obtidos por técnicas iguais e colhidos por indivíduos semelhantes); *pertinência* (os documentos devem adaptar-se objetivo da pesquisa) e *exclusividade* (um elemento não deve ser classificado em mais de uma categoria) (Hoffman, 2013). Nesta fase, definimos já as categorias de análise que pretendemos recolher, para na fase posterior explorar, de acordo com a tabela seguinte:

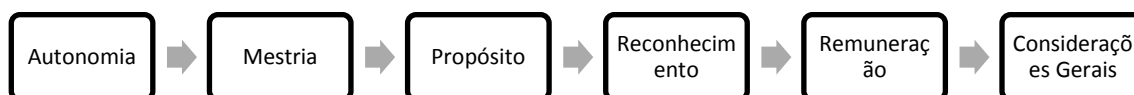


Figura 6 - organização da investigação por categorias

A **exploração do material** constitui a segunda fase, que consiste na exploração do material com a definição de categorias (sistemas de codificação) e a identificação das unidades de registo. A exploração do material consiste numa etapa importante, porque vai possibilitar ou não a riqueza das interpretações e inferências. Esta é a fase da descrição analítica, a qual diz respeito ao corpus (qualquer material textual recolhido) submetido a um estudo aprofundado, orientado pelo referencial teórico. É nesta etapa que se procede à codificação, classificação e categorização (Hoffman, 2013). Aqui, após elaborar as tabelas resumo de cada entrevista (ver anexo 3) optámos por recorrer às tabelas Miles & Huberman (1994), seguindo a proposta por Reis (2009), nas quais os entrevistados e as questões aplicadas foram codificadas, e agrupadas, com o intuito de facilitar uma visão

geral dos dados recolhidos e conseqüentemente, facilitar a detecção de pontos de interesse e de análise relevante (ver anexo 4). Optámos por elaborar ainda tabelas de análise categórica sempre que, ao analisar as tabelas Miles & Huberman, parecia existir alguma relação entre as diferentes categorias, sub-categorias, ou entre estas e as variáveis de contexto, por exemplo, como foi o caso da categoria “Remuneração” e a variável de contexto “Hierarquia”.

A terceira fase diz respeito ao **tratamento dos resultados**, inferência e interpretação (Bardin L. , 1977). Esta etapa é destinada ao tratamento dos resultados; ocorre nela a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais; é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica (Hoffman, 2013). Na terceira etapa, o pesquisador apoiado nos resultados brutos procura torná-los significativos e válidos (Roque, 1999). O resultado desta fase é apresentado no capítulo que se segue.

A seguinte tabela apresenta, de uma forma resumida, as etapas percorridas ao longo da análise dos conteúdos.

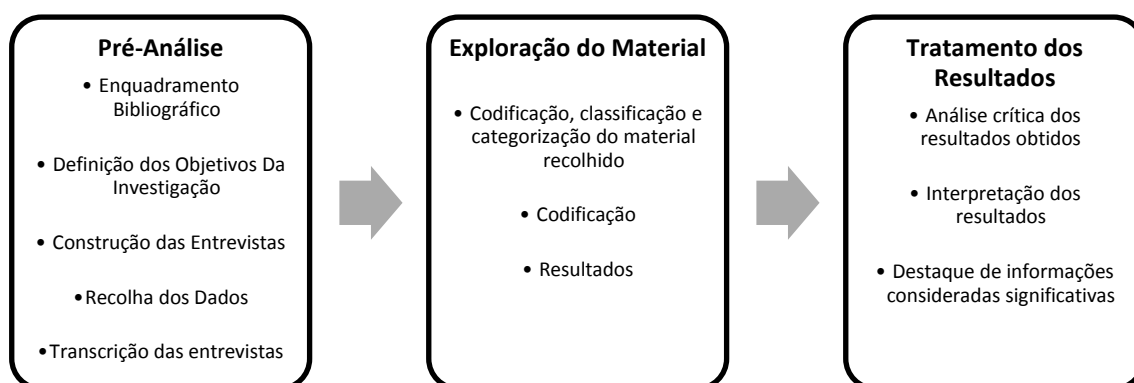


Figura 7 - Fases da análise de conteúdos do presente estudo, de acordo com proposta de Bardin (2009)

4 Apresentação, Análise de Resultados e Discussão

Ao longo deste capítulo iremos apresentar os resultados do processo de recolha de dados das entrevistas, de acordo com as sub-categorias definidas ainda na fase da pré-análise, e que passamos a expor através da seguinte tabela:

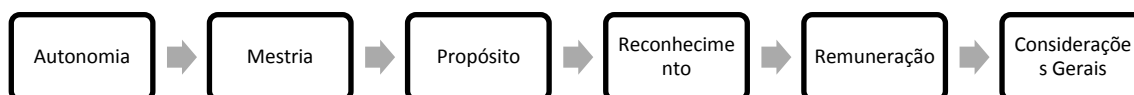


Figura 8 – Estrutura da Apresentação dos resultados

4.1 Autonomia

Após recolhermos alguns elementos básicos para caracterização da amostra, dedicámo-nos, então, à recolha de elementos para o nosso estudo. A primeira categoria considerada foi a autonomia, definida em capítulo anterior enquanto a necessidade de auto-direção, baseada na flexibilidade e inerente ao ser humano indivíduo (Pink, 2009). Tal como descrito no momento de revisão, a literatura indica-nos a autonomia enquanto necessidade básica e fator fundamental de influência no processo de motivação interna.

Ao analisarmos os resultados obtidos, percebemos que a percepção dos entrevistados relativamente à autonomia que as empresas lhes atribuem se divide em 3 grupos:

1. A resposta dominante enquadra-se no grupo de colaboradores que, apesar de não terem total autonomia, sente que **tem a necessária** para um correto desempenho das tarefas que executam;

2. Dois indivíduos referiram ter **total autonomia**;

3. Três inquiridos afirmaram que **gostariam de ter mais autonomia**, como podemos ler através da seguinte figura:

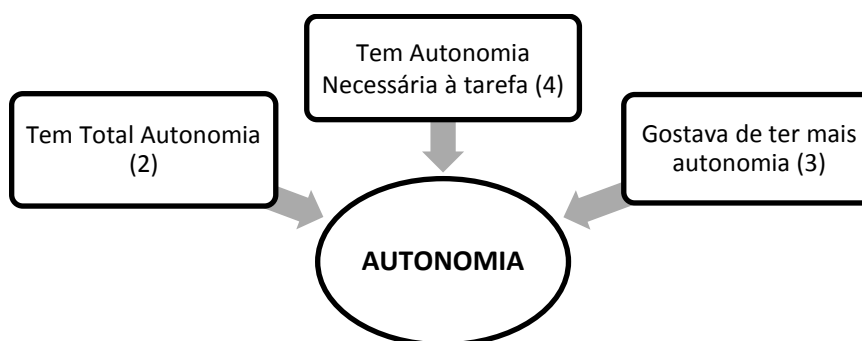


Figura 9 – Percepção dos inquiridos face à categoria “Autonomia”

Um dos entrevistados referiu sentir-se satisfeito com a autonomia que lhe é dada, no entanto, ao desenvolver o discurso, apontou alguns aspectos nos quais essa autonomia não acontece e que geram insatisfação, tendo sido portanto considerado no grupo dos indivíduos que gostariam de ter mais autonomia. Apontou a diminuição do número de colaboradores que a empresa permite contratar, tendo referido que, apesar de não interferir com a sua motivação, interfere com a qualidade do seu trabalho por falta de tempo dedicado às suas tarefas específicas.

Dos inquiridos que revelaram sentir necessidade de maior autonomia, um deles apontou a perda de produtividade como consequência principal dessa falta de autonomia. Este entrevistado foi o único que referiu a falta de autonomia enquanto fator de forte desmotivação:

“O trabalho não corre como deveria correr e isso desmotiva visto que não há confiança no trabalhador desmotiva-o, não é?”

Em contraponto, um dos entrevistados referiu o facto de ter total autonomia como uma influência positiva em termos motivacionais:

“É evidente motiva a desempenhar cada vez mais e melhor a minha função, porque estão criadas muitas expectativas não é?”

Apesar de existirem apenas duas situações de ligação direta com a motivação, não podemos deixar de os salientar na medida em que, por um lado a autonomia é referida enquanto propulsora de responsabilidade, por outro, é apontada enquanto um fator de desmotivação sempre que essa autonomia é atribuída à falta de confiança por parte da entidade patronal. É curioso perceber como a questão da autonomia, quando relacionada com a motivação demonstra uma correlação direta positiva, no caso do indivíduo com total autonomia ou uma correlação inversa, no caso em que a falta de autonomia é descrita como um fenómeno inibidor da motivação.

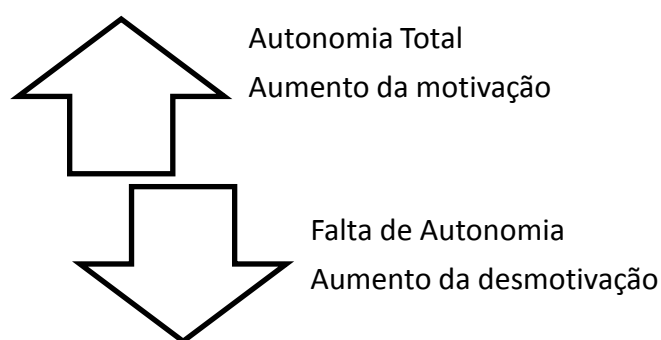


Figura 10 – Relação entre “Autonomia” e motivação

Em suma, o fator “Autonomia”, ainda que referido em dois casos como tendo uma relação direta com a motivação dos trabalhadores, revelou-se como um aspeto no qual a maioria dos inquiridos se manifestou positivamente face à sua realidade profissional actual.

Nesta categoria, a amostra, de uma forma geral, não se comportou de acordo com o descrito na revisão da literatura (Ariely D. , 2011; Pink, 2009), na medida em que, apesar de apenas dois entrevistados terem afirmado ter total autonomia, de uma forma geral, este aspeto não se demonstrou como um fator de influência para a motivação. Acresce ainda o facto de mesmo aqueles que afirmam não estar satisfeitos com a autonomia, sentirem que essa questão não influencia a sua motivação.

Não houve qualquer referência quanto à autonomia relativa à necessidade de controlar o tempo (quando fazer), a equipa (com quem fazer) e a técnica (como fazer), referidas na obra de Pink (2009) como aspectos fundamentais a considerar.

4.2 Mestria

Ao analisarmos o fator “Mestria”, definido previamente na revisão da literatura enquanto a busca da perfeição na execução das tarefas (Ariely D. , 2011), as respostas encontradas foram unânimes: todos os inquiridos afirmaram acreditar ser bons no desempenho das suas tarefas. Também a totalidade dos inquiridos afirmou sentir-se motivada para melhorar.

Não podemos deixar de apresentar as devidas ressalvas quanto ao resultado obtido. Acreditamos que para realmente perceber se a nossa amostra se considera competente ou se sente realmente motivação para a melhoria nas tarefas que desempenha, teríamos que proceder a um tipo de investigação diferente, possivelmente uma observação não participante, cujo efeito do observador fosse anulado ou minimizado.

Ao revisitarmos a literatura, parece-nos pertinente referir o conceito de Mestria proposto por Pink (2009), que define o presente termo enquanto a vontade de ser melhor. Este desejo de ser melhor não tem como referência a comparação com os pares, mas sim com ao seu próprio desempenho ao longo do tempo. O desejo de mestria é apresentado como um fator crítico para converter colaboradores cooperantes em colaboradores verdadeiramente envolvidos. Ao focarmo-nos neste conceito, o de desejo do domínio da tarefa por si, no qual a motivação vem do aperfeiçoamento e da auto-superação, torna-se de particular importância conhecer de que forma a nossa amostra apresenta as razões da sua motivação.

Os motivos encontrados para justificar essa motivação enquadram-se nos grupos que passamos a apresentar:

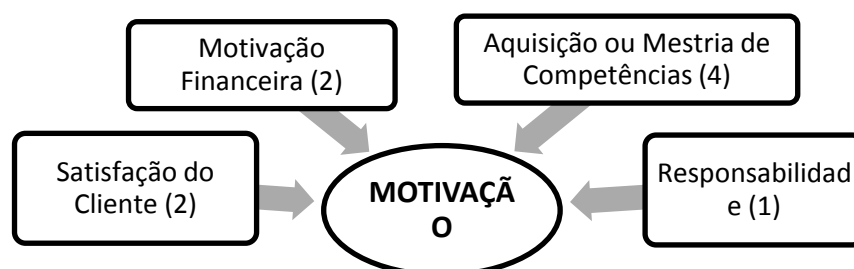


Figura 11 – Percepção dos inquiridos face às fontes de motivação para a melhoria na execução das tarefas

Podemos então enquadrar as respostas em dois grandes grupos: a motivação por factores extrínsecos e intrínsecos. Dos factores intrínsecos faz parte a motivação para

adquirir novas competências, bem como a motivação unicamente assente na vontade de dominar a tarefa e ainda o sentido de responsabilidade. Nos factores extrínsecos, enquadram-se todas as restantes respostas, que se prendem fundamentalmente com questões financeiras, bem como com o feedback obtido dos clientes.

Apesar de este enquadramento em factores extrínsecos e intrínsecos ser arriscado na medida em que poderá não ser consensual por não conhecermos a real motivação dos inquiridos, optámos por fazê-lo por uma questão de uma maior facilidade de sistematização das informações recolhidas. Assim, optámos por enquadrar o sentido de responsabilidade nos factores intrínsecos, sendo, no entanto, discutível se a motivação é verdadeiramente intrínseca, ou se se prendem com factores de reconhecimento externo motivado por expectativas depositadas pelos superiores na sua execução, como o próprio inquirido refere. Uma vez que este estudo não nos permite a profundidade necessária para enquadrar assertivamente as respostas obtidas, as nossas opções foram as que apresentamos na tabela que se segue:

Motivação Intrínseca
<ul style="list-style-type: none">• Aquisição de novas competências (a)• Domínio da tarefa (b)• Sentido de responsabilidade (c)
Motivação Extrínseca
<ul style="list-style-type: none">• Financeira (d)• Feedback do cliente (e)

Tabela 7 – Motivação Intrínseca Vs. Motivação Extrínseca

Ao colocarmos o desejo de auto-superação enquanto condição essencial para uma equipa de colaboradores verdadeiramente envolvida, parece que podemos, ainda que de forma subjectiva, afirmar que da nossa amostra, apenas os entrevistados que demonstram

o desejo de melhorar como um fim e não como um meio para atingir um outro fim terão potencial para se tornarem colaboradores verdadeiramente envolvidos.

Passamos a expor de seguida algumas respostas que tipificam cada categoria e que foram consideradas relevantes para uma melhor compreensão das mesmas.

(a) Aquisição de competências:

“Tenho motivação não para melhorar mas sim para aprender e fazer coisas diferentes”

(b) Domínio da tarefa:

“É saber que uma pessoa fez X eu tenho de fazer Y. Tento fazer mais e melhor”

(c) Sentido de Responsabilidade:

“Estão muitas famílias em causa e é evidente motiva a desempenhar cada vez mais e melhor a minha função, porque estão criadas muitas expectativas não é? “

(d) Financeira:

“Não vamos dizer que não é o dinheiro. Temos sempre que evoluir aí, não vamos estar sempre a ganhar o mesmo. A nossa vida pessoal também é gerida por o dinheiro e temos de ter motivação também as regalias profissionais termos por exemplo um seguro de saúde. Fazer com que o funcionário se sinta numa família. Neste momento eu sou acionista da minha empresa o que é fantástico, sinto que uma parte da empresa também é minha e que enquanto trabalho penso no lucro que vou ter no próximo ano. E acho que isso é boa parte que a empresa fez de reconhecimento. Também existem prémios que vão dando trimestralmente, o que também motiva para melhorarmos as nossas funções”

(e) Feedack do cliente:

“Claro que todos precisamos de dinheiro para viver mas o simples facto de ver as pessoas bem, para mim isso é muito importante. Eu necessito de sentir que as pessoas a minha volta estão bem para ficar bem comigo, para mim isso é ótimo.”

4.3 Propósito

Tal como referido no capítulo de revisão da literatura, propósito consiste na percepção de que a tarefa tem um significado e um valor intrínseco, que a sua execução é importante e a sua importância transcende a própria organização (Pink, 2009).

Neste grupo, e à semelhança do parâmetro anterior, também as respostas foram bastante consensuais: todos os inquiridos acreditam que o trabalho que desenvolvem dá um contributo importante para que a empresa na qual se insere atinja os seus objectivos.

Quando remetidos para a questão acerca do contributo que o seu trabalho presta à sociedade em geral, também a maioria acredita que a tarefa que desempenha dá um préstimo positivo. Existe uma excepção de um dos entrevistados que não reconhece o seu trabalho enquanto um contributo positivo para a sociedade em geral.

Ao colocar a questão: “Gostaria que a sua empresa se envolvesse em projetos de responsabilidade social?”, as respostas dividiram-se entre o sim (4 respostas) e o não (5 respostas). Apesar de existirem quatro respostas positivas, foi curioso observar o conteúdo das mesmas. Ficou claro que mesmo para os entrevistados que declararam ser interessante a participação das empresas em projectos de responsabilidade social, esse não deveria ser o foco das empresas. Tomemos o seguinte exemplo:

“As empresas devem ter sempre algum cariz social mas esse não é o fim da empresa em si, isso é sempre algo muito secundário e depois depende das margens de lucro da empresa. O fundamento da empresa em si é criar valor para si e para os seus colaboradores e não o carácter social.”

Para além desta aparente falta de motivação perante projectos de responsabilidade social, surgiu ainda uma resposta interessante, na medida em que pretende demonstrar que a actividade da empresa *per si* é já um projecto de carácter social relevante, na medida em que gera emprego, riqueza, formação e oportunidades no seio da sociedade.

“(…) Eu posso entender dar oportunidade a novos colaboradores, novos estagiários aqui na empresa. Por exemplo fazer parceria (...) onde damos estágios de formação em várias áreas da empresa também para renovar a idade dos quadros, mesmo da área produtiva até á área de chefias internas.”

Assim, dos quatro inquiridos que afirmaram gostar que a empresa se envolvesse em projectos de responsabilidade social, apenas três afirmaram que tal envolvimento resultaria numa maior motivação, no entanto, nenhum apontou algum tipo de projecto com o qual gostaria que a sua empresa se envolvesse.

Em suma, ao contrário do que foi descrito por vários autores (Ariely D. , 2011; Rubin, 2015; Pink, 2009), esta foi a categoria que se revelou menos relevante para a nossa amostra, uma vez que os nossos inquiridos, na sua maioria, parecem entender que a função social da empresa prende-se com o propósito da própria empresa e não com projectos complementares.

Existem várias questões que nos surgem ao observar estes resultados:



Será esta uma questão cultural? Seremos nós um povo menos solidário e, como tal, não procuramos projectos de carácter social?

Será a nossa amostra dissonante da população em geral?

Ou será que esta falta de orientação para o “Propósito” reflecte questões mais profundas, tais como o individualismo, a falta de sensibilidade ou mesmo falta de conhecimento dos objectivos da empresa, ou mais profundo ainda, a falta de definição dos seus próprios objectivos enquanto indivíduo?

Mais uma vez, o presente estudo não tem, nem pretende ter essa profundidade, no entanto, numa abordagem do marketing que pretende ser “de dentro para fora”, não poderíamos deixar de salientar esta aparente falta de ligação com um propósito, na medida em que esta poderá ser reflexo da falta de ligação com o seu próprio propósito individual.

Se a literatura aponta esta categoria como fundamental na constituição de equipas envolvidas, poderá, numa primeira abordagem reflectir a necessidade de intervenção a um nível mais interno do que a equipa – o indivíduo enquanto ser com um objectivo por si.

A questão que fica é...

Poderá um indivíduo que não reconhece o seu propósito, o seu objectivo, envolver-se verdadeiramente num contexto externo?

4.4 Reconhecimento

Ao analisarmos a categoria seguinte, o “Reconhecimento”, entendido aqui enquanto a validação do trabalho por parte dos seus superiores, as respostas parecem evidenciar uma maior relevância para os inquiridos, do ponto de vista motivacional.

A amostra, na sua totalidade afirma ter a percepção de que os seus superiores consideram os inquiridos competentes.

No mesmo sentido, todas os inquiridos afirmaram sentir que a empresa na qual desenvolvem a sua actividade valoriza o seu trabalho.

Foi nesta variável que encontramos o maior número de respostas que evidenciam uma relação positiva entre o reconhecimento por parte da hierarquia e a motivação para o desempenho das tarefas, pelo que consideramos relevante apresenta-las de seguida.

“(...) É motivante saber que somos importantes na empresa..”

“Quando uma pessoa é reconhecida pelos seus superiores, claro que dá mais motivação para trabalhar.”

Um dos inquiridos considerou o reconhecimento por parte dos superiores enquanto um fator motivacional positivo bastante relevante, não deixando, no entanto, de salientar que a motivação dos trabalhadores deverá ser interna:

“Sim. Além de que acho que as pessoas têm de se auto motivar. Devem fazer as coisas com brio, não são os outros que têm de nos motivar, nós é que devemos fazer por nós. E o profissionalismo extremamente é importante muitas vezes. Não é preciso complicar muito basta o profissionalismo que o resto vem por acréscimo.”

De certa forma, esta observação da necessidade de reconhecimento parece validar a ideia sugerida nas categorias anteriores, na medida em que os indivíduos parecem evidenciar uma orientação para o individualismo e, como tal, uma maior necessidade de reconhecimento, de validação externa, também por apresentarem maioritariamente uma motivação assente em factores extrínsecos.

É uma categoria que acompanha os resultados encontrados na literatura, na qual é descrita a necessidade de tomar conhecimento ou validar o esforço, não só para transmitir uma sensação de sentido, mas também garantir que os funcionários sintam que estão a fazer algo com um propósito e que o seu esforço seja validado e reconhecido (Ariely, 2011).

Em amostras como a que encontramos neste estudo, a questão do reconhecimento poderá ser de maior relevância, uma vez que a falta de propósito evidenciada na análise da categoria anterior poderá ser minimizada pela validação externa. Se considerarmos ainda que a fonte motivação dos nossos inquiridos é maioritariamente extrínseca, esta questão parece ganhar ainda maior relevância.

4.5 Remuneração

Ao analisarmos as respostas inseridas na categoria “Remuneração”, notámos que é neste parâmetro que surge uma maior ligação entre a variável em análise e a motivação. No entanto, só quando surge a comparação com os salários praticados na empresa é que

a interacção entre remuneração e motivação se evidencia, sendo esta relação de impacto negativo.

Passamos de seguida a expor as respostas encontradas, exemplificando para uma melhor compreensão, cada uma nas seguintes tabelas.

Considera o seu vencimento adequado à função que desempenha?	
Sim (5 respostas)	Não (4 respostas)
<p>“Sim. Porque se formos a ver aquilo que ganho não é diferente do que se vê no mercado.”</p>	<p>“Tenho pena de não ganhar mais. Se contabilizar as horas que trabalho e tempo que cá estou deveria ganhar mais.”</p> <p>“Tenho noção da realidade das coisas que passam á minha volta e tenho noção de que apesar de o meu ordenado ter subido dez por cento este ano que não é suficiente para a vida que levamos agora.”</p>

Tabela 8 – Percepção da adequação do vencimento relativamente à função desempenhada

Esta tabela permite-nos numa análise rápida, perceber que na sua maioria, a amostra encontra-se satisfeita com o vencimento actual, quando reportado à função que desempenha. Não podemos deixar de salientar, a título de curiosidade, o entrevistado que referiu ter beneficiado de um aumento de 10%, valor bastante acima do contexto actual, mas que, apesar disso, não se sente satisfeito por considerar insuficiente. O que nos leva à questão de Pink (2009), e à sua abordagem das teorias da motivação, na qual ele refere o vencimento enquanto condição essencial para satisfazer as necessidades básicas, na base da pirâmide de Maslow, para que os trabalhadores se possam concentrar nas suas tarefas e, como o autor refere, tirar a discussão do dinheiro “de cima da mesa”. Diz-nos Pink (2009), que não estando este pressuposto salvaguardado, o dinheiro passa a ser um forte fator de desmotivação, não permitindo que os mecanismos de motivação intrínseca atuem.

Feita esta análise, importa então perceber de que falamos quando falamos de necessidades básicas. Trata-se de uma pesquisa não abrangida no âmbito da nossa investigação, no entanto, parece-nos um ponto importante a considerar ao estabelecermos políticas de remuneração assentes na teoria de Pink (2009).

Uma outra análise interessante relativamente à nossa amostra foi a relação entre a presente categoria e a variável de contexto “Hierarquia”. Notámos que os entrevistados cujo grau hierárquico corresponde ao topo são os que mais demonstram insatisfação relativamente ao vencimento e á sua adequação á função que desempenham. Esta observação lança-nos novas questões para continuação desta pesquisa:

Será que as chefias das empresas se encontram subvalorizadas?



Será que as expectativas salariais das chefias são desajustadas à realidade das empresas?

Ou serão os vencimentos que se encontram desajustados face às responsabilidades exigidas?

Ou, por outro lado, poderá ser este fenómeno um reflexo do “Efeito Ikea” referido por Norton et al (2010), no qual se relata o fenómeno de sobrevalorização das coisas feitas por nós, para a qual dedicamos o nosso esforço e empenho?

Naturalmente, não nos será possível chegar a estas respostas através do presente estudo. Serve, no entanto, para perceber que a questão da adequação do vencimento está longe de ser consensual e ainda mais longe de ser objectiva. Deixamos, para uma análise mais completa, a tabela seguinte, na qual se sintetizam as respostas obtidas e descritas nos parágrafos prévios.

Considera o seu Vencimento adequado à função que desempenha?

	Base da Hierarquia	Topo da Hierarquia
É adequado à função	<p>“A gente quer sempre ter um bom ordenado mas também temos de ver se o mercado permite. Atualmente conforme está a circunstância gostava de receber mais mas não sei até que ponto o mercado permite isso. Mas considero ajustado.”</p> <p>“Sim. Porque se formos a ver aquilo que ganho não é diferente do que se vê no mercado.”</p> <p>“Sim.”</p>	<p>“Sim.”</p>
Não é adequado à função	<p>“Não. Uma vez que sou operador de CNC e na minha folha de vencimento sou operário não especializado. E um operador de CNC tem uma tabela e um operador não especializado tem outra.”</p> <p>“Não, mas está a melhorar”</p>	<p>“Não. Acho que neste momento à função que tenho deveria receber mais.”</p> <p>“Não, de maneira alguma. Porque está muito aquém das funções que desempenho.”</p> <p>“Não, eu gostava de ganhar o triplo.”</p>

Tabela 9 - Perceção da adequação da Remuneração à função desempenhada e sua relação com a variável de contexto “Hierarquia”

Apesar de existir um sentimento predominante de adequação do vencimento dos inquiridos face às funções que desempenham, já o mesmo não acontece quando comparam as suas remunerações face às restantes praticadas na organização. É no fator comparativo que surgem as primeiras e mais relevantes influências entre a relação com a empresa e a motivação para o trabalho: se por um lado os inquiridos demonstram que mesmo quando não estão satisfeitos com a remuneração esse aspeto não interfere com a motivação, por outro, o mesmo já não acontece quando se comparam com os colegas. A comparação com as remunerações de outros trabalhadores da empresa e a perceção de desadequação por parte dos inquiridos, revela-se um forte fator de desmotivação. O mais relevante encontrado em todo o estudo, por ser o mais referenciado.

Considera o seu vencimento adequado à prática da empresa?		
	Base da Hierarquia	Topo da Hierarquia
É adequado à prática da empresa	<p>“Julgo que sim. Julgo que estão ajustados até porque a gente não pode olhar para o salário isoladamente também deve olhar para o desempenho da pessoa e eu vejo colegas que poderiam receber mais e não recebem porque o desempenho é mau. Isto em comparação comigo e eu falando de mim próprio, não sei se é a opinião do patrão.”</p> <p>“São bons. Nisso não me posso queixar são todos iguais.”</p> <p>“Considero porque somos avaliados conforme o nosso empenho e faço para o merecer.”</p>	<p>“Sem duvida, está perfeitamente enquadrado.”</p> <p>“É um pouco diferente. Mas o meu é ajustado.”</p>
Não é adequado à prática da empresa	<p>“Não. Não considero. Primeiro porque ela não está a cem por cento como eu. E não tão simpática. A gente tem obrigação de ajudar o patrão porque se não formos simpáticos as clientes podem não voltar e dessa forma nós ficamos sem emprego.”</p> <p>“Não, mas já vi piores.”</p>	<p>“Não posso comentar porque não tenho acesso aos salários dos colegas de outros departamentos. Não sei quanto ganham. Em relação à sociedade tenho noção da realidade das coisas que passam á minha volta e tenho noção de que apesar de o meu ordenado ter subido dez por cento este ano que não é suficiente para a vida que levamos agora.”</p> <p>“Não. Também não, de maneira alguma.”</p>

Tabela 10 – Percepção da adequação do vencimento relativo aos restantes salários praticados na empresa

Na nossa amostra podemos afirmar que mais importante do que o valor dos vencimentos dos inquiridos, é o mesmo comparado com os dos colegas da mesma empresa. Apesar de o presente estudo não permitir generalizações, não deixamos de considerar esta observação de uma relevância considerável para as práticas salariais das instituições.

A relação encontrada entre justiça salarial e motivação foi tão significativa que um dos inquiridos afirmou que apesar de auferir de um vencimento abaixo da tabela salarial em vigor para a sua categoria profissional, este fator não se revelava desmotivante para o mesmo pois as condições foram-lhe apresentadas antes de ele iniciar o contrato e as mesmas condições eram de carácter transversal à organização. O facto de todos os colegas de função do inquirido se encontrarem nas mesmas condições foi descrito como positivo pelo inquirido, apesar de todos eles serem sub-remunerados face à sua categoria profissional.

Para uma melhor compreensão desta relação entre motivação e a perceção de justiça salarial, consideramos relevante catalogar as respostas encontradas através da tabela que se segue.

Interfere com a motivação (7 respostas)	Não Interfere com a motivação (2 respostas)
<p>“Acaba sempre por interferir um bocadinho. Claro quando ganhamos mais a motivação é maior. Não é por aí que se descure os tratamentos que fazemos, Mas claro que fazíamos com mais ânimo as tarefas. Tenho colegas que descurem o tratamento mas no meu caso não.”</p> <p>“Interfere um bocadinho porque a gente vê que tentamos ser o mais perfeccionistas possível e no fim do mês levamos tanto dinheiro como alguém que é um bocadinho mais “baldas” e nós gostávamos aí sim de ter um reconhecimento com o nosso colega de trabalho.”</p> <p>“Motivação para fazer o que faço, não. Mas para fazer coisas diferentes sim, desmotiva.”</p>	<p>“Não, infelizmente ou felizmente, não. Eu continuo a trabalhar da mesma forma que recebesse menos ou mais. É a minha forma de trabalhar.”</p> <p>“A mim pessoalmente não porque eu desempenho sempre bem, não é? Claro que tento sempre que aquilo traga retorno, isso será o trazer mais clientes.”</p>

Tabela 11 – Relação entre justiça salarial percebida e motivação

Ainda acerca da remuneração, procurámos conhecer a eventual existência de vencimentos de valor variável. São vários os estudos apresentados na revisão da literatura que nos demonstram uma relação nefasta entre a política de incentivos tal com o mundo empresarial pratica actualmente e os seus efeitos quer na motivação, quer no próprio

desempenho (Camerer & Hogarth, 1999; Ariely D. , 2011; Ariely, Gneezy, Loewenstein, & Mazar, 2009).

Cinco dos inquiridos afirmaram beneficiar de algum tipo de prémio, comissão ou outra remuneração de carácter variável. Independentemente de esta ser ou não uma realidade para os inquiridos, procuramos conhecer de que forma estes percepcionam estes prémios variáveis enquanto influenciadores da sua motivação.

De uma forma geral, as respostas parecem indicar a inexistência de relação entre vencimento variável e motivação para a tarefa. Dos inquiridos que afirmam beneficiar a nível de motivação com a existência de prémios, dois deles referem-no num cenário hipotético, assumindo que se sentiriam mais motivados se auferissem de uma remuneração de carácter variável. Importa ainda referir que o 3º entrevistado que afirma estar mais motivado por receber prémios de desempenho, dedica-se a uma tarefa mecanicista numa linha de montagem de uma indústria. Todos os restantes entrevistados que beneficiam de prémios, afirmam que tal não tem qualquer interferência com a motivação que sentem para realizar o seu trabalho. Em ambos os casos, os resultados encontrados validam a literatura revista, uma vez que esta desvaloriza o efeito dos prémios na motivação, salvo quando estes se aplicam a tarefas rotineiras, mecanicistas e para as quais não é exigida a criatividade (Ariely D. , 2011; Pink, 2009).

Para uma compreensão mais ampla, passamos a descrever as respostas encontradas através da seguinte tabela.

A remuneração variável (prémio/comissão) interfere/iria interferir no empenho da sua função?	
Sim	Não

<p>“Se tivesse claro motivava mais.”</p> <p>“Claro que sempre trabalhei para ganhar o prémio para o ano vou fazer mais e melhor para continuar a receber.”</p> <p>“O empenho mantém-se mas a motivação vai melhorar. Se sabemos que vamos ganhar mais ficamos mais bem-dispostos.”</p>	<p>“Continuo a dizer que neste momento não é isso que me motiva, porque esse valor que recebo a mais fico contente por receber e vejo que a empresa continua a distribuir o que ganha pelos trabalhadores o que é uma coisa muito boa. Mas não é isso que me vai motivar a continuar, a minha motivação é o profissionalismo.”</p> <p>“Não. O meu empenho não é em função do vencimento.”</p> <p>“Não, era igual.”</p> <p>“Neste caso não. A motivação sou eu a criá-la.”</p> <p>“Não eu acho que isso é apenas uma variável.”</p> <p>“A mim pessoalmente não porque eu desempenho sempre bem, não é? Claro que tento sempre que aquilo traga retorno, isso será o trazer mais clientes.”</p>
--	---

Tabela 12 – Relação entre remuneração variável e motivação

Em suma, esta foi a variável cuja riqueza de respostas obtidas mais contribuiu para obtenção de dados de investigação. Podemos concluir que, no caso da nossa amostra, o fator remuneração é, na maioria dos casos, uma variável que pouco interfere com a motivação para o trabalho, mesmo quando confrontados com o cenário de remunerações variáveis.

Por sua vez, podemos afirmar que ainda que a remuneração não motive significativamente, poderá pelo contrário dar um forte contributo de desmotivação, principalmente quando é percebido pelos pares como insuficiente ou injusto.

4.6 Considerações Gerais

Nesta categoria procurámos conhecer, de uma forma mais abrangente, os factores que os nossos inquiridos consideram relevantes nas práticas relacionais internas. Não se trata ainda de retirar conclusões, pois iremos dedicar-nos às mesmas num capítulo subsequente, mas sim de entender, de uma forma mais livre e mais aberta o que cada um dos inquiridos valoriza relativamente à relação com a empresa que os acolhe. Foi-lhes pedido que nos indicassem que práticas gostariam de ver alteradas a esse nível nos seus locais de trabalho

As respostas encontradas foram quase tantas quanto o número de inquiridos, uma vez que cada um referiu o que considera importante segundo a sua perceção, como podemos perceber através da leitura da figura que se segue.



Figura 11 – Sugestões de alteração às práticas relacionais

À excepção da questão dos vencimentos, todas as respostas encontradas foram únicas. Salientamos a resposta do inquirido que afirma não querer mudar nada a nível relacional com a sua empresa, pela riqueza da justificação apresentada:

“Eu tenho como facto que temos uma relação excelente com a administração. A administração é aberta, a empresa foi adquirida há cerca de cinco anos por um fundo e ficou a ser gerida por esta administração. Sinto por parte deles que estou à vontade. Posso dizer que de uma forma geral estou satisfeita e empenhada. Há canais directos de comunicação, não temos de esperar por confirmação de procedimentos, tenho perfeito à vontade para colocar as questões e

Em suma, são várias as sugestões dadas pelos nossos entrevistados, quase em mesmo número que o da amostra. Através delas podemos perceber que tipo de orientação motivacional cada indivíduo representa: se alicerçada em factores externos ou, pelo contrário, auto-suficiente e de carácter intrínseco.

Também nesta questão de carácter mais aberto, a variável “dinheiro” foi referenciada unicamente pela negativa, o que nos parece um ponto de reflexão de enorme interesse a abordar no capítulo que se segue. Iniciamos de seguida as conclusões retiradas do presente estudo.

5 Conclusões

"Se não sabes para onde queres ir, tanto faz o caminho que escolhes."

In *"O Príncipezinho"*, A. Saint-Exupéry

Tal como vimos nos capítulos iniciais, a definição de MR é imprecisa e não consensual, na medida em que nela não é possível conter de forma objetiva todas as variáveis que o definem (Gummesson E. , 1997).

Apesar disso, são já vários os autores que apontam para a necessidade de pensar estrategicamente estas relações, dando particular ênfase a uma das relações basilares que tem vindo a ser considerada uma peça fundamental: a do cliente interno, ou como referido por Gummesson (2002), as nano-relações.

A literatura existente identifica já estas relações internas enquanto elemento chave do sucesso corporativo (Kotler , 2004; Kotler & Keller, 2012; Low & Kalafut, 2003; Egan, 2011). Ao longo deste trabalho foram percorridas algumas teorias, estando a organização conceptual do presente estudo assente fundamentalmente em dois autores:

- Pink (2009), que nos fala da necessidade de reflectir e repensar a forma como trabalhamos a motivação nas empresas;
- Ariely (2009; 20011), que chama a atenção para a necessidade do reconhecimento e do propósito para que os mecanismos de motivação intrínseca possam funcionar.

Ambos os autores colocam uma tónica particular na questão remuneração, chamando a atenção para o seu potencial efeito nefasto na motivação e alertando para as práticas salariais atuais, que contrariam as recomendações presentes nas mais recentes produções científicas, o que nos leva à primeira conclusão.

Os nossos resultados parecem ir de encontro à literatura, na medida em que a questão financeira foi maioritariamente referenciada com uma tónica negativa, com um aparente efeito nefasto na motivação dos entrevistados. O efeito adverso foi particularmente significativo nos casos em que os inquiridos referiam existir situações de injustiça salarial segundo a sua perceção.

A segunda conclusão que nos parece relevante no presente estudo, foi a relação encontrada entre a motivação e a categoria “Reconhecimento”. Os inquiridos demonstraram, na sua maioria, uma forte permeabilidade à motivação assente no reconhecimento do seu trabalho por terceiros. Mais uma vez, os resultados encontrados são concordantes com a literatura referenciada, em particular com as experiências descritas por Ariely (2011), nas quais se demonstra que o desempenho e a motivação para a realização de determinada tarefa é tanto maior quanto o reconhecimento que dela advém. Se por um lado esta conclusão é animadora, na medida em que demonstra que um trabalhador é facilmente motivado através da demonstração de atenção que lhe é prestada, por outro lado, permite-nos lançar duas reflexões para o perigo desta relação, na medida em que:

- A motivação resultante deste reconhecimento é exclusivamente de carácter extrínseco e, como tal, volátil;
- A necessidade de permanente reconhecimento parece ser bastante significativa, na medida em que se retirarmos este estímulo externo, corremos o risco de esvaziar a tarefa de significado (Ariely, 2011).

Para terminar, não podemos deixar de reflectir acerca da falta de ligação evidenciada entre a presente amostra e a categoria “Propósito”. Tal como refere Godson (2009), colaboradores movidos por objectivos comuns contribuem positivamente com sugestões de melhoria, sentindo-se por isso naturalmente mais valorizados e melhorando o clima laboral. Neste sentido, poderá esta aparente falta de objectivos comuns ser um reflexo de falta de coesão e, por consequência, reflectir um clima laboral degradado?

Independentemente disso, é fundamental que a missão da empresa, definida por Boyer (2001) como a razão de ser da mesma, se apresente como denominador comum de toda a atuação dos trabalhadores. É nela que se deve fundamentar toda a actividade laboral, assente numa filosofia da qual fazem parte os valores, as crenças e as orientações gerais que definem a instituição.

Esta reflexão serve-nos de mote para as reflexões e recomendações para a actividade empresarial, que passamos a apresentar de seguida.

5.1 Reflexões e Recomendações para a Prática Empresarial

Chegada a esta fase final do trabalho de investigação, consideramos que será fundamental extrair ilações para a prática empresarial.

Percorremos a literatura em diversas categorias que considerámos chave para uma melhor compreensão dos pressupostos que deverão nortear uma estratégia de marketing interno. Procurámos ainda ampliar o conhecimento existente recorrendo a uma pesquisa qualitativa com uma mostra heterogénea relativamente á hierarquia ou à dimensão das empresas nas quais se inserem.

Numa lógica do interesse empresarial, a primeira reflexão que importa reter prende-se com os mecanismos da motivação:



Mais importante do que motivar indivíduos, é procurar pessoas auto-motivadas, resilientes e cuja ambição reside na melhoria continua, no seu próprio aperfeiçoamento, independentemente do contexto em que se inserem

Esta recomendação baseia-se nas evidências que parecem apontar para necessidade de existir motivação assente em mecanismos internos e auto-regulados pelo desejo do próprio indivíduo enquanto condição sine-qua-non para a construção de equipas envolvidas. O que nos leva à ideia seguinte, com a qual existe uma relação evidente:



A não ser que estejamos a discutir tarefas mecânicas, devemos evitar a tentação de implementar estratégias assentes apenas em sistemas de castigos e recompensas.

Como vimos, os estímulos externos tendem a comprometer os mecanismos de motivação intrínseca, na medida em que elimina a criatividade, diminui o desempenho e fomenta o comportamento não ético altamente prejudicial ao clima laboral.

Significa com isto que devemos eliminar todos os prémios ou outras retribuições de carácter variável? O que a literatura parece sugerir não é que se acabe com esse tipo de incentivos, mas que se garanta um equilíbrio entre estes e a remuneração base que garanta que a proporção do variável face ao fixo não seja relevante. Infelizmente, não nos foi possível determinar que razão deverá existir entre os dois, no entanto, deveremos ter em mente que se existir preponderância do vencimento variável face ao fixo, corremos um sério risco de fomentar comportamentos anti-éticos que em nada acrescentam valor para as empresas.

Posto isto, deparamo-nos com uma nova questão, que passamos a expor através da seguinte recomendação:



A existir uma política de incentivos, esta não deverá ser estabelecida pelos trabalhadores que irão beneficiar da mesma.

Parece-nos uma recomendação óbvia pelo inerente conflito de interesses e todas as questões éticas que dele advêm, no entanto, se analisarmos a realidade, é uma prática nem sempre fácil de se implementar: que gestor de topo irá defender, perante o seu conselho de administração, que os seus bónus são demasiado altos? Podemos então considerar que os trabalhadores que normalmente opinam sobre estas questões no seio de uma empresa são, normalmente, os que mais beneficiam com elas.

Por outro lado, que mensagem estará a passar aos trabalhadores de base aos mostrar-lhes que os seus superiores hierárquicos, além de vencimentos superiores necessitam de bónus elevados para se motivarem para o trabalho? Isto leva-nos à seguinte ideia:



O dinheiro é, de facto, importante.

...Mas numa lógica que parece ser oposta ao que comumente acreditamos – o dinheiro é importante para a motivação, mas a relação evidenciada pelos estudos experimentais foi predominantemente negativa. Significa então que o dinheiro é uma forte fonte de desmotivação, uma das mais relevantes, na medida em que mais dinheiro não gera mais motivação, mas pouco dinheiro acarreta normalmente descontentamento. Este fator é particularmente mais significativo quando os trabalhadores estabelecem comparações e sentem o seu vencimento como injusto face aos colegas da mesma empresa. Ou seja,



Mais importante do que garantir ordenados altos, será praticar ordenados justos.

Esta ideia parece ser válida, pelo menos no que se refere ao clima laboral entre os funcionários. O facto de os colaboradores de uma empresa percepcionarem a política de remunerações como sendo injusta parece ser mais desmotivante que a perceção de um vencimento baixo. A dificuldade para as empresas reside no enorme desafio em determinar o que é justo e, mais do que isso, garantir que todos os colaboradores percepcionem as práticas como sendo justas. Um fenómeno que dificulta a definição do que é justo, e aumenta significativamente a subjectividade do conceito, é o denominado “Efeito Ikea” – a sobrevalorização das coisas que fazemos é tão profunda que presumimos que os outros partilham da nossa perspectiva subjectiva.

Num contexto onde a principal fonte de motivação é extrínseca, é compreensível que as pessoas gostem de se comparar por necessidade de se validarem. O que nos leva ao ponto seguinte:



Ignorar o trabalho de alguém é uma forma extremamente eficaz de desmotivar.

Na prática empresarial é fundamental reconhecer e validar frequentemente o trabalho dos colaboradores, sob pena de esvaziá-lo de sentido. A literatura mostrou-nos, e os nossos dados foram concordantes, que mesmo quando estamos a desempenhar uma tarefa com a qual nos identificamos, temos tendência a baixar significativamente o empenho se ninguém a reconhecer.

Praticar o reconhecimento parece ser uma das formas mais eficazes de motivar equipas, sendo uma estratégia particularmente interessante, na medida em que não exige qualquer investimento e, por outro lado, obriga as chefias a uma maior atenção às características positivas da sua equipa.

Esta atenção reforçada poderá traduzir-se em outros benefícios para os próprios gestores, na medida em que as exigências diárias poderão ser de tal ordem que acabem por não permitir o foco noutras questões basilares da estratégia da empresa, como a que apresentamos de seguida:



É fundamental que os trabalhadores conheçam a missão da empresa que representam.

Mas antes disso: é fundamental que a própria empresa defina claramente a sua missão, a razão pela qual existe, o objectivo que deverá ser fio condutor de toda a sua prática. Quando nos referimos a objectivo apontamos para questões mais amplas que o seu lucro, o qual deverá ser visto como uma consequência, não como razão da sua existência. Poderíamos substituir então a frase anterior por: “É fundamental que as empresas determinem o seu próprio objectivo”. É ainda fundamental garantir que esse

objectivo é claro para todos os que nele participam. Mais uma vez, parece um pressuposto demasiado óbvio mas que apesar disso nem sempre se pratica, existindo uma certa confusão entre a missão da empresa e a obtenção de lucros.

Para terminar, e ainda no seguimento desta ideia, gostaríamos de deixar uma última sugestão, ainda que esta se arrisque a ultrapassar, para alguns, o âmbito da acção empresarial.



É importante que os trabalhadores se conheçam a si próprios e ao seu propósito enquanto indivíduos

Será possível para um indivíduo que não identifica o seu propósito, relacionar-se e envolver-se com algo que lhe é externo? Fica em aberto a questão para pesquisas futuras.

5.2 Limitações do Estudo e Orientações para Futuras Pesquisas

Ao longo do capítulo dedicado à apresentação e discussão de resultados, fomos dando a conhecer algumas limitações que detetámos no presente estudo e que passamos agora a expor em forma de síntese. Referimos, portanto aos seguintes aspectos:

- A entrevista não nos permite detetar desfasamentos entre a realidade descrita e a realidade efectiva, isto é, o que cada entrevistado relata poderá não corresponder à sua realidade mas aquilo que ele entende que é correto responder. Para entendermos mais a fundo algumas questões, como a motivação ou o desejo de mestria, teríamos que recorrer a outro tipo de metodologia, nomeadamente a observação;

- Á medida que fomos percorrendo as diferentes etapas do estudo, fomos detectando novas questões para as quais não foi possível obter resposta, uma vez que não estavam previstas nos objectivos iniciais, e como tal, não foram abrangidas pelo questionário. A elaboração de um estudo quantitativo com uma amostra de maior dimensão parece ser pertinente, para validar a existência ou não de determinados fenómenos.

A temática do propósito parece ser uma sugestão pertinente para futuras pesquisas, na medida em que seria interessante perceber a relação entre o propósito das empresas, o propósito individual e a sua ligação com a motivação, a auto-realização e a felicidade, no trabalho e na vida.

6 - Bibliografia

- Ariely, D. (2011). *O lado bom da irracionalidade - os inesperados benefícios de desafiar a lógica em casa e no trabalho*. Alfragide: Leya.
- Ariely, D., Bracha, A., & Meier, S. (2009). Doing Good or Doing Well? Image Motivation and Monetary Incentives in Behaving Prosocially. *American Economic Review*, 99:1, 544-535.
- Ariely, D., Gneezy, U., Loewenstein, G., & Mazar, N. (2009). Large Stakes and Big Mistakes. *The Review of Economic Studies*, 76, vol. 2, 451-469.
- Ariely, D., Kamenica, E., & Prelec, D. (2008). Man's search for meaning: The Case of Legos. *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 671-677.
- Baraňano, A. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão - Manual de Apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Berry, L., & Parasuraman, A. (1991). Marketing Services: Competing Through Quality. *New York - The Free Press*, 132-134.
- Berry, L., Burke, M., & Hensal, J. (1976). Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response. *Journal of Retailing Volume 52 Number 3 Fall*, 3-14.
- Blasco-López, F., Rodríguez-Tarodo, A., & Fernández-Lores, S. (2014). Employer branding: a multinational research on the construction of employer brand. *UNIVERSIA BUSINESS REVIEW | CUARTO TRIMESTRE*, 34-53.
- Boyer, A. (2001). *Panorama da gestão*. Porto: Civilização Editora.
- Braun, S., Wesche, J. S., Frey, D., Weisweiler, S., & Peus, C. (2012). Effectiveness of mission statements in organizations - A review. *Journal of Management and Organization*, 18(4), 430-444.
- Brito, C. (2011). MARKETING RELACIONAL: DAS ORIGENS ÀS ACTUAIS ESCOLAS DE PENSAMENTO/RELATIONSHIP MARKETING: FROM THE ORIGINS TO THE CURRENT SCHOOLS OF THOUGHT. *Revista Portuguesa de Marketing* 14(26), 15-26.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanitor - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.

- Camerer, C., & Hogarth, R. (1999). The Effects of Financial Incentives in Experiments: A review and Capital-Labor-Production Framework. *Journal of Risk and Uncertainty*, 19, 1, 7-42.
- Cappelle, M., Melo, M., & Gonçalves, C. (2003). Análise de Conteúdo e Análise de discurso nas Ciências Sociais. *Revista Eletrônica de Administração da UFLA*, v.5, nº1, 3-13.
- Costa, C. (2011). Plano de Marketing – Estudo de Caso das Empresas do Sector Automóvel em Portugal. *Dissertação para obtenção do Grau de Mestre*. Vila Nova de Famalicão: Universidade Lusíada.
- Dan Ariely. (2009). *Previsivelmente Irracional - As forças ocultas que Influenciam as nossas decisões*. Estrela Polar.
- Darbi, W. (2012). Of Mission and Vision Statements and Their Potential Impact on Employee Behaviour and Attitudes: The Case of A Public But Profit-Oriented Tertiary Institution. *International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 14*, 95-109.
- Daymon, C., & Holloway, I. (2002). *Qualitative Research Methods in Public Relations and*. Routledge.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (2002). *Management Research - An Introduction, 2nd Edition*. London: Sage Publications.
- Egan, J. (2011). *Relationship Marketing - Exploring relational strategies in marketing. 4th Ed*. Essex: Pearson Education Limited.
- Esfahani, A. N., Amirosadat, S. N., Rahimi, H. R., & Marandi, M. H. (2013). Investigating Relationship between Internal Marketing and Job Satisfaction with Using Structural Equation Modeling. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2(3), 1-11.
- Farias, S. A. (2010). Marketing Interno (MI): uma revisão da literatura e proposições de pesquisa para a excelência de serviço. *Brazilian Business Review* v.7, n.2, 106-122.
- Godoy, A. (1995). Introdução à pesquisa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 25 (2), 57-63.
- Godson, M. (2009). *Relationship Marketing*. Oxford: Oxford University Press.
- Goulding, C. (2002). *Grounded Theory - A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers*. London: Sage Publications, Ltd.
- Grönroos, C. (1990). Marketing Redefined. *Management Decision* 28 (8), 5-9.
- Grönroos, C. (1998). Marketing services: the case of a missing product. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 322-338.

- Grönroos, C. (2012). Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future. *Journal of Marketing Management*, 1–15.
- Grönroos, C., & Helle, P. (2012). Return on relationships: Conceptual understanding and measurement of mutual gains from relational business engagements. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(5), 344-359.
- Grönroos, C., & Ravald, A. (2011). Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, vol.22, 5-22.
- Grönroos, C., & Voima, P. (2012). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 133–150.
- Gummesson, E. (1997). Relationship marketing as a paradigm shift: Some conclusions from the 3OR approach. *Management Decision*, 35(4), 267-272.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative Methods in Management Research, 2nd Edition*. London: Sage Publications, Inc.
- Gummesson, E. (2002). Relationship marketing and a new economy: It's time for de-programming. *The Journal of Services Marketing*, 16(7), 585-589.
- Gummesson, E. (2002). *Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing management: from the 4Ps to the 3ORs* (2.^a Edição ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Gummesson, E., Lehtinen, U., & Grönroos, C. (1997). Comment on "nordic perspectives on relationship marketing". *European Journal of Marketing*, 31(1), 10-16.
- Gurteen, D. (1998). Knowledge Management and Creativity. *Journal of Knowledge Management*, vol.2, n.1, 1-10.
- Hoffman, R. (2013). Análise de Conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Revista Geral de Psicologia*, v. 6, n. 2, 179-191.
- Kahn, M. T. (2013). Customers Loyalty: Concept & Definition (A Review). *International Journal of Information, Business and Management* 5.3, 168-191.
- Kahn, M. T. (2014). Customer Loyalty Programs - Concept, Types, Goals and Benefits (A Conceptual and Review Paper). *International Journal of Information, Business and Management* 6.1, 74-93.
- Kahn, M. T. (2014). Relationship Marketing –Some Aspects (Review). *International Journal of Information, Business and Management*, Vol. 6, No.2, 108-123.
- Kotler, P. (2004). *Os 10 pecados mortais do marketing*. Campus.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing Management 14^a Ed*. Essex: Pearson Education Limited.

- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2011). *Marketing 3.0 - Do Produto e do Consumidor até ao Espírito humano*. Lisboa: Actual Editora.
- L., B. (2011). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. D., & Rodrigues, J. V. (2009). *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing* (12.ª Edição ed.). Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Low, J., & Kalafut, P. C. (2003). *Vantagem Invisível - Como os intangíveis conduzem o desempenho da empresa*. Porto Alegre: Bookman.
- Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Analysis. 2nd Ed.* London: Sage.
- Miller, G., & Miller, M. (2010). *Addiction Research Methods*. Blackwell Publishing.
- Nguyen, N. (2010). Competence and Benevolence of Contact Personnel in the Perceived Corporate Reputation: An Empirical Study in Financial Services. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 345-356.
- Norton, M., Mochon, D., & Ariely, D. (2010). *The Ikea Effect: When Labor leads to Love*. Manuscrito: Universidade de Harvard.
- Norton, M., Mochon, D., & Ariely, D. (2012). The IKEA Effect: When Labor Leads to Love. *Journal of Consumer Psychology* 22 (3), 453-460.
- Oliveira, E., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação - Da Interrogação à Descoberta Científica*. Porto: Vida Económica Editorial, S.A.
- Pink, D. (2009). *Drive - The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Riverhead Books.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. (1993). The Scope of Internal Marketing: Defining the Boudarie Between Marketing and Human Resource Management. *Journal of Marketing Managemmt*, 9, 219-232.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. (1998). A customer-oriented framework for empowering service employees. *The Journal of Services Marketing*, 12(5), 379-396.
- Reis, R. S. (2008). *CUSTOMERS' PERCEPTIONS ON THE ROLE OF DIRECT MARKETING IN DEVELOPING EFFECTIVE RELATIONSHIPS WITH TRAINING COMPANIES IN A BTB CONTEXT IN PORTUGAL*. Sheffield: A thesis submitted for the degree of Ph.D. at the Management School - The University of Sheffield.
- Reis, R. S. (2009). *CUSTOMERS' PERCEPTIONS ON THE ROLE OF DIRECT MARKETING IN DEVELOPING EFFECTIVE RELATIONSHIPS WITH TRAINING COMPANIES IN A BTB CONTEXT IN PORTUGAL*. Sheffield: A thesis submitted for the degree of Ph.D. at the Management School - The University of Sheffield.

- Remenyi, D., Williams, B., Money, A., & Swartz, E. (1998). *Doing Research in Business and Management - An Introduction to Process And Method*. London: Sage Publications.
- Roque, M. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação Porto Alegre*, v. 22, n. 37, 7-32.
- Rubin, G. (2015). *Better than Before - Mastering the habits of our everyday lives*. Two Roads.
- Santos, M. B. (2008). *Consumo, Logo Existo*. Lisboa: Pena Longa Editores.
- Shiua, Y.-M., & Yub, T.-W. (2010). Internal marketing, organisational culture, job satisfaction, and organisational performance in non-life insurance. *The Service Industries Journal Vol. 30, No. 6*, 793–809.
- Silva, C., Gobbi, B., & Simão, A. (2005). O uso da análise de conteúdo como ferramenta para a pesquisa qualitativa - descrição e aplicação do método. *Organ Rurais Agroind, Lavras*, v. 7, nº 1,, 70-81.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações Teses e Relatórios Segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor - Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea.
- Spencer, R. (2013). Work is not a Game. *Research-Technology Management*, 59-60.
- Tan, C.-M. (2013). *Procura dentro de ti - o inesperado caminho para o sucesso, a felicidade (e a paz no mendo)*. Alfragide: Leya.
- Triviños, A. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. Atlas.
- Vargo, S., & Lusch, R. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing, Vol. 68, January*, 1-17.
- Vargo, S., & Lusch, R. (2008). Service dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 36 No. 1*, 1-10.
- Zaman, K., Javaid, N., Arshad, A., & Bibi, S. (2012). Impact of Internal Marketing on Market Orientation and Business Performance. *International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 12*, 76-87.

7 - ANEXOS

ANEXO 1 – TABELA SÍNTESE DA AMOSTRA

Entrevista	Idade	Sector	Hierarquia		Antiguidade	Dimensão da Empresa
1	38	Serviços	Operacional	Personal Trainer	5 anos	Micro
2	38	Indústria / Distribuição	Chefia de Topo	Direção Comercial	6 anos	Média
3	35	Comércio	Chefia Intermédia	Responsável de Vendas	5 anos	Média
4	48	Serviços	Chefia intermédia	Direção Administrativa	17 anos	Micro
5	24	Indústria	Operacional	Operador CNC	4 anos	Micro
6	23	Serviços	Operacional	Esteticista	1 ano	Micro
7	57	Comércio	Chefia de Topo	Gerente Empresa	16 anos	Micro
8	29	Industria	Operacional	Operadora Fabril	6 anos	Pequena
9	24	Serviços	Operacional	Fisioterapeuta	6 meses	Micro

ANEXO 2 – CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS

Uma empresa é PME – micro, pequena ou média empresa –, de acordo com o Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de Novembro, quando:

Dimensão	Nº Efectivos	Volume de Negócios ou Balanço Total
PME	< 250	<= 50 Milhões de Euros (VN) ou <= 43 Milhões de Euros (BT)
Micro	< 10	<= 2 Milhões de Euros
Pequena	< 50	<= 10 Milhões de Euros
Média	As PME que não forem micro ou pequenas empresas	

Sendo que:

Valores finais de dimensão = Valores da empresa como autónoma + Valores do relacionamento relevante com outras empresas (quando existente)

ANEXO 3 – Ficha Síntese da Entrevista

<p>Entrevista: 1 Local: escritório da empresa do entrevistado Função do Entrevistado: Operacional Experiência na função: 5 anos Grau Hierarquico: Base Setor de Atividade: Serviços Dimensão da Empresa: Micro</p>		
Categories	Sub-Categoria	Indicadores
Autonomia	-Sente que tem autonomia para decidir a forma como executa as suas tarefas?	Sim, na parte técnica do cliente eu é que decido no momento o que fazer de acordo com os objetivos do cliente.
	Gostava de ter mais autonomia?	Sim
	Que influência essa autonomia teria na motivação com que realiza as tarefas?	No meu caso era um bocadinho só mais motivado no sentido que iria fazer as coisas mais de acordo daquilo que eu acho que seria correto. Não tendo em conta se o cliente estava a ficar satisfeito ou não, contudo e como trabalhamos com pessoas tenho de por isso de lado e olhar mais por aquilo que a pessoa quer e pela motivação da própria pessoa do que da minha.
Mestria	Em relação à tarefa que faz sente que é bom no que faz?	Acho que sim
	Sente-se motivado para melhorar?	Sim, aliás tento de faze-lo todos os dias.
Propósito	Sente que o seu trabalho é um contributo positivo para que a empresa atinja os seus objetivos?	Sim, no sentido que se o cliente ficar satisfeito vai continuar fidelizado, ao ficar fidelizado faz entrar dinheiro na empresa.
	Sente que o seu trabalho dá um contributo positivo para a sociedade em geral?	Sim porque estamos a falar de exercício físico no âmbito da saúde por isso se as pessoas se sentirem bem e se sentirem bem vão consumir menos partes médicas.

	Gostaria que a sua empresa se envolvesse em projetos de responsabilidade social? De que tipo?	As empresas devem ter sempre algum cariz social mas esse não é o fim da empresa em si, isso é sempre algo muito secundário e depois depende das margens de lucro da empresa, o fundamento da empresa em si é criar valor para si e para os seus colaboradores e não carácter social.
	Isso influenciaria na sua motivação?	Não
Reconhecimento	Sente que os seus superiores ou seus colegas o consideram competente?	Creio que sim. Ah! Atualmente ninguém valoriza muito o seu semelhante, seja superiores, seja colega de trabalho, seja outro tipo de profissional mas de forma indireta julgo que os parceiros reconhecem que desempenho uma função boa.
	Acha que pode ser considerado um exemplo para os colegas?	Sim
	Em relação ao seu posto de trabalho sente que a sua empresa valoriza o seu trabalho?	Dentro das possibilidades, a metodologia da empresa é nesse sentido por vezes não há dinheiro que permita dar esse incentivo. Aí parte dos trabalhadores compreenderem a posição da empresa.
	Isso influencia a motivação com que realiza o seu trabalho?	No meu caso em especial não influencia porque eu consigo ver o meu lado e o lado do patrão mas, na maioria dos funcionários que tem dificuldade em se colocar nas duas posições pode erradamente influenciar na motivação.
Remuneração	Considera o seu vencimento adequado à função que desempenha?	O vencimento nunca é adequado, todos nós gostamos de receber muito dinheiro, contudo relativamente ao valor do mercado julgo que está adequado. Porque se a gente colocar preços muito altos até pode ter uma margem maior mas vai ter um volume menor. A gente quer sempre ter um bom ordenado mas também temos de ver se o mercado permite. Atualmente conforme está a circunstância gostava de receber mais mas não sei até que ponto o mercado permite isso. Mas considero ajustado.
	E em relação aos restantes salários praticados na empresa?	Julgo que sim. Julgo que estão ajustados até porque a gente não pode olhar para o salário isoladamente também deve olhar para o desempenho da pessoa e eu vejo colegas que poderiam receber mais e não recebem porque o desempenho é mau. Isto em comparação comigo e eu falando de mim próprio, não sei se é a opinião do patrão.
	(Se não) Isso interfere na sua motivação?	Interfere um bocadinho porque a gente vê que tentamos ser o mais perfeccionistas possível e no fim do mês levamos tanto dinheiro como alguém que é um bocadinho mais “baldas” e nós gostávamos aí sim de ter um reconhecimento com o nosso colega de trabalho. No empenho não, porque eu penso que o empenho deve estar adequado ao princípio de cada profissional. E eu tento sempre ser o mais profissional.
	Tem algum vencimento de valor variável (prémio, comissão)?	Tenho porque há um ordenado base e depois é conforme o volume de clientes de aulas que vamos dando tanto podemos receber a mais ou a menos.

	Isso interfere no empenho da sua função? Porquê?	<p>A mim pessoalmente não porque eu desempenho sempre bem, não é? Claro que tento sempre que aquilo traga retorno, isso será o trazer mais clientes.</p> <p>Eu gosto de trabalhar assim porque se alguém me indica a alguém isso esta a aumentar o meu lucro no trabalho. Significa que estou a fazer o meu trabalho.</p>
Considerações Gerais	Que práticas gostaria que a sua empresa alterasse relativamente à relação que tem consigo?	<p>Por exemplo não tem de ser dinheiro obrigatoriamente mas dar uma recompensa do tipo um jantar, uma viagem de verão, uma festinha só interna acho que isso é uma boa politica interna e penso que está a faltar isso na empresa. Não teriam muito (impacto na motivação), mas sentia-me mais fidelizado sentia-me mais parte integrante na empresa, no desempenho não iria mudar porque tento sempre bom no que faço.</p> <p>Julgo que ser transparente. Demonstrar sempre todos os valores, quer receita quer despesa da empresa, consciencializar formação aos funcionários e os funcionários estarem conscientes que a empresa foi feita para dar lucros e quem tem que ganhar mais dinheiro é o patrão visto que foi ele que investiu na empresa tem de ter mais lucro. Mas depois dentro da possibilidade</p>

ANEXO 5 – Lista de Códigos para as Tabelas Miles & Huberman

E – Entrevista

H – Grau Hierárquico

P – Pergunta (nº de ordem)

TA – Autonomia Total; NA – Autonomia Necessária; AI – Autonomia Insuficiente

S – Sim; N – Não; N/A – Não aplicável

+ Influência Positiva; - Influência Negativa; 0 – Sem influência

ANEXO 6 – TABELA MILES & HUBERMAN – Redução de Dados

		Autonomia		Mestria			Propósito				Reconhecimento				Remuneração						Considerações Gerais	
E	H	P1	P2; P3	P4	P5	P5	P6	P7	P8	P9	P9	P10	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P15	P16	P17	P18
1	B	S	Decisão de Métodos	S	S	Motivação Financeira	S	S	N	N	S	N		S	S	S	S	S	-	S	S	Política de Recompensas
2	C	N	N/A	S	S	Responsabilidade de	S	S	S	S	S	S		S	S	S	S	S	+	S	S	Nenhuma, completamente satisfeito
3	C	N	N/A	S	S	Motivação Financeira	S	S	N	N	S	S		S	s	N	N	N	0	S	S	Aumentar recursos disponíveis
4	C	N	N/A	S	S	Aquisição Competências	S	S	S	S	S	N		S	S	N	N	S	-	N	N	Definir estratégia para as equipas
5	B	S	Responsabilidade da Produção	S	S	Mestria Competências	S	S	S	N	S	S		S	S	N	S	N	0	N	S	Melhorar Comunicação
6	B	N	N/A	S	S	Mestria Competências	S	S	N	N	S	S		S	S	S	N	S	-	N	N	Promover melhor ambiente
7	C	N	N	S	S	Satisfação Cliente	S	S	N	N	S	S		S	S	N	S	S	-	N	N	Melhorar transparência
8	B	N	N/A	S	S	Mestria Competências	S	S	S	S	S	S		S	S	S	S	S	+	S	S	Melhorar ambiente
9	B	S	Decisão de Métodos	S	s	Satisfação Cliente	s	s	N	N	s	s		s	s	N	N	S	-	s	S	Alterar vencimentos

ANEXO 6

Ficha síntese comparação por unidade de contexto – Hierarquia

Categoria: Remuneração

Sub-categoria: Adequação à função

Categories	Sub-categorias	Unidade de Contexto: Base da Hierarquia	Unidade de Contexto: Topo da Hierarquia
Remuneração	<p>É adequada à função</p> <p>Base – 1, 6, 8, Topo – 2</p>	<p>“A gente quer sempre ter um bom ordenado mas também temos de ver se o mercado permite. Atualmente conforme está a circunstância gostava de receber mais mas não sei até que ponto o mercado permite isso. Mas considero ajustado.”</p> <p>“Sim. Porque se formos a ver aquilo que ganho não é diferente do que se vê no mercado.”</p> <p>“Sim.”</p>	<p>“Sim.”</p>
	<p>Não é adequado à função</p> <p>Base – 5, 9 Topo – 3, 4, 7</p>	<p>“Não. Uma vez que sou operador de CNC e na minha folha de vencimento sou operário não especializado. E um operador de CNC tem uma tabela e um operador não especializado tem outra.”</p> <p>“Não, mas está a melhorar”</p>	<p>“Não. Acho que neste momento à função que tenho deveria receber mais.”</p> <p>“Não, de maneira alguma. Porque está muito aquém das funções que desempenho.”</p> <p>“Não, eu gostava de ganhar o triplo.”</p>

Ficha síntese comparação por unidade de contexto – Hierarquia

Categoria: Remuneração Sub-categoria: Adequação à prática da empresa

Categories	Sub-categories	Unidade de Contexto: Base da Hierarquia	Unidade de Contexto: Topo da Hierarquia
Remuneração	<p>É adequada à prática da empresa</p> <p>Base – 1, 5, Topo – 2, 7, 8</p>	<p>“Julgo que sim. Julgo que estão ajustados até porque a gente não pode olhar para o salário isoladamente também deve olhar para o desempenho da pessoa e eu vejo colegas que poderiam receber mais e não recebem porque o desempenho é mau. Isto em comparação comigo e eu falando de mim próprio, não sei se é a opinião do patrão.”</p> <p>“São bons. Nisso não me posso queixar são todos iguais.”</p> <p>“Considero porque somos avaliados conforme o nosso empenho e faço para o merecer.”</p>	<p>“Sem duvida, está perfeitamente enquadrado.”</p> <p>“É um pouco diferente. Mas o meu é ajustado.”</p>
	<p>Não é adequado à prática da empresa</p> <p>Base – 4, 6, 9 Topo – 3,</p>	<p>“Não. Não considero. Primeiro porque ela não está a cem por cento como eu. E não tão simpática. A gente tem obrigação de ajudar o patrão porque se não formos simpáticos as clientes podem não voltar e dessa forma nós ficamos sem emprego.”</p> <p>“Não, mas já vi piores.”</p>	<p>“Não posso comentar porque não tenho acesso aos salários dos colegas de outros departamentos. Não sei quanto ganham. Em relação à sociedade tenho noção da realidade das coisas que passam á minha volta e tenho noção de que apesar de o meu ordenado ter subido dez por cento este ano que não é suficiente para a vida que levamos agora.”</p> <p>“Não. Também não, de maneira alguma.”</p>

