



THE MARKETING SCHOOL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

MARKETING RELACIONAL INTERNO – O COLABORADOR EM
PRIMEIRO LUGAR

ESTUDOS DE CASO – CRITICAL MANUFACTURING E MINDERA

AUTORA: Rute Daniela Silva Cardoso

ORIENTADORA: Mafalda Nogueira

ESCOLA SUPERIOR DO PORTO, JULHO 2016

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer aos meus Pais que todos os dias fazem um sacrifício enorme para que, tanto eu como as minhas irmãs consigamos chegar o mais longe possível. Apesar de não estarem sempre presentes fisicamente estão sempre no meu coração. Que a distância que separa Portugal de Moçambique fique cada vez mais curta e que saibam que isto é por eles e para eles. Obrigada pelo apoio, obrigada por tudo. Obrigada, em especial, à minha Mãe por ser a minha melhor amiga e por tudo aquilo que me ensina todos os dias.

Obrigada às minhas irmãs Sara e Maria, por todos os dias (mais complicados) em que tiveram de aturar o meu mau humor, a minha irritação constante e por, acima de tudo, nunca me deixarem desistir.

Aos meus Avós Rui e Idalina por serem um exemplo de vida e por terem o maior coração do Mundo. Obrigada por estarem sempre presentes.

Obrigada ao Jorge por ter tornado todos os momentos maus em momentos menos maus, por nunca me ter deixado desistir e por ter o abraço mais calmante do Mundo, do meu Mundo.

Obrigada à Critical Manufacturing e todos os seus colaboradores, em especial, à Teresa Carreiro pela disponibilidade demonstrada, pela compreensão e por acreditar neste estudo. Obrigada por me ter feito sentir em casa.

Obrigada à Mindera e todos os seus colaboradores por acreditarem nesta investigação, pela disponibilidade e compreensão e por terem sido sempre tão recetivos. Obrigada por tudo.

Obrigada à minha orientadora Mafalda Nogueira, pela paciência, pelo carinho, pela dedicação e por ter acreditado sempre em mim. Obrigada por ter dado mais do que podia oferecer e por todas as vezes que me disse “Rute desligue o complicómetro”. Isto não seria possível sem a sua ajuda! Terá sempre um cantinho especial no lado esquerdo do meu peito. Obrigada por tudo do fundo do meu coração!

Obrigada à Sofia. Obrigada por tudo, por todas as vezes que foi para o IPAM só para me fazer companhia, por todos os abanões e por todo o carinho. Um gigante obrigado por ter estado sempre presente, nos momentos bons, nos maus ... não é de sempre, mas é para sempre.

Obrigada à Filipa, à Maria João Branco, à minha Maria João e ao Zé Ricardo por se preocuparem sempre e por tentarem ajudar da melhor forma possível. Um especial obrigada à Kika pela transcrição das entrevistas e pela amizade incansável.

Obrigada aos meus anjinhos da guarda, ao Zangaroo e à M. por todas as luzinhas que foram enviando e por cuidarem de mim de noite e de dia. Espero que estejam a cuidar de vocês aí em cima.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	2
RESUMO	8
ABSTRACT.....	9
PALAVRAS-CHAVE	10
KEYWORDS.....	10
INTRODUÇÃO	11
1. REVISÃO DA LITERATURA.....	13
1.1. Marketing Relacional	13
1.2. Definição de Marketing Relacional e os Seus Precedentes	13
1.3. Dimensões do Marketing Relacional – Fatores essenciais.....	16
1.3.1. Confiança	16
1.3.2. Compromisso	17
2. MARKETING INTERNO	19
2.1. Conceito e evolução	19
2.2. Objetivos do Marketing Interno	21
2.2.1. Conceito de Clientes Internos e a Gestão das suas Relações.....	25
2.3. Dimensões do Marketing Interno	26
2.3.1. Felicidade Organizacional.....	26
2.3.2. Remuneração, Recompensas e Benefícios	27
2.3.3. Qualidade de Vida no Trabalho.....	28
2.3.4. Comunicação Interna	29
3. O MARKETING RELACIONAL INTERNO.....	33

3.1.	Marketing Relacional Interno – o que é, de onde surgiu, como e porquê?	33
4.	DIMENSÕES DO MODELO DE MARKETING RELACIONAL INTERNO	39
5.	APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS	42
5.1.	Critical Manufacturig	42
5.2.	Mindera	42
6.	METODOLOGIA	44
6.1.	Introdução	44
6.2.	Contextualização da Pesquisa e Definição dos Objetivos	44
6.3.	Método de Investigação	45
6.4.	Estudo de Caso	47
6.5.	Instrumentos e Técnicas de Recolha de Dados - Entrevistas, Observações e Análise Documental	47
6.6.	Seleção dos Respondentes	49
6.7.	Implementação e operacionalização das entrevistas e observação	51
6.7.1.	Guião da Entrevista	51
6.7.2.	Justificação do Guião da Entrevista	53
7.	ANÁLISE & DISCUSSÃO DE DADOS – CRITICAL MANUFACTURING	58
7.1.	Análise e Discussão de Dados – Entrevistas e Observações	58
7.1.1.	Confiança	58
7.1.2.	Compromisso Afetivo	59
7.1.3.	Comunicação Interna	61
7.1.4.	Remuneração, Benefícios e Recompensas	65
7.1.5.	Qualidade de Vida no Trabalho – QVT	68
7.1.6.	Felicidade Organizacional	71

7.1.7.	Questões exploratórias.....	73
8.	ANÁLISE & DISCUSSÃO DE DADOS – MINDERA.....	77
8.1.	Análise e Discussão de Dados – Entrevistas e Observações	77
8.1.1.	Confiança	77
8.1.2.	Compromisso Afetivo.....	78
8.1.3.	Comunicação Interna	79
8.1.4.	Remuneração, Benefícios e Recompensas	83
8.1.5.	Qualidade de Vida no Trabalho – QVT.....	85
8.1.6.	Felicidade Organizacional.....	87
8.1.7.	Questões exploratórias.....	88
9.	CONCLUSÕES	93
9.1.	Principais conclusões	93
9.2.	Contributos	96
9.2.1.	Contributos Teóricos	96
9.2.2.	Contributos Práticos.....	97
9.3.	Limitações.....	98
9.4.	Investigações Futuras.....	98
10.	BIBLIOGRAFIA	100
11.	ANEXOS	106
11.1.	Anexo 1.....	106
11.2.	Anexo 2	107
11.3.	Anexo 3	108

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Matriz de Ballantyne	34
Figura 2: Modelo de Investigação Marketing Relacional Interno.....	36
Figura 3: Modelo Conceptual	39
Figura 4 Modelo Empírico proposto	97

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Tipos de Compromisso.....	17
Tabela 2: Definições de Marketing Relacional Interno.....	36
Tabela 3: Explicação do Modelo	40
Tabela 4: Objetivos de Pesquisa	45
Tabela 5: Elementos distintivos dos estudos quantitativos e qualitativos.....	46
Tabela 6: Critérios para seleção de respondentes - Critical Manufacturing	50
Tabela 7: Critérios de seleção de respondentes - Mindera	50
Tabela 8 Justificação Guião de Entrevista.....	53

Resumo

Esta dissertação tem como objetivo principal compreender e explorar o tema Marketing Relacional Interno, temática bastante abordada em países como o Brasil e Estados Unidos, num contexto nacional através de dois estudos de caso individuais.

Devido ao facto de não existir uma definição consensual para este tipo de marketing e, por conseguinte, um modelo que conseguisse responder aos objetivos desta investigação, foi criado um Modelo. O último é constituído por 2 dimensões de Marketing Relacional e 4 dimensões de Marketing Interno, justificadas na Revisão de Literatura do trabalho.

Visando averiguar de que forma são implementadas as estratégias de marketing Relacional Interno e quais as medidas que mais agradam os colaboradores optou-se pela metodologia qualitativa constituída por, na totalidade, 18 entrevistas semiestruturadas e 30 horas de observação não participante. As empresas estudadas foram a Critical Manufacturing e a Mindera com sede na Maia e no Porto, respetivamente.

Os resultados obtidos através da análise de resultados, de acordo com a metodologia de Estudo de Caso, permitiram perceber que a implementação das estratégias de Marketing Relacional Interno fomentam o compromisso afetivo do colaborador com a empresa e a sua motivação. No mesmo seguimento, contactou-se também que os colaboradores ampliam o valor da felicidade organizacional e da qualidade de vida no trabalho face à remuneração e aos benefícios inerentes à mesma. No entanto, alguns deles sentem que são reconhecidos através da política de prémios utilizada pela empresa. De acordo com a triangulação de dados realizada constatou-se, também, que o bom ambiente no trabalho e a informalidade aliada ao profissionalismo das duas empresas permitem a realização de uma comunicação interna eficaz.

Espera-se ainda que este estudo contribua para fornecer informação útil às organizações e aos investigadores que se interessem por esta temática.

Abstract

The research in this work aims to understand and explore the Internal Relationship Marketing. This topic is quite discussed in countries such as Brazil and the USA and is approached in a national context through two individual case studies.

Once there is no consensual definition for this marketing type and therefore a model that could meet the purpose of this work, a new model was created. Such model is composed by two dimensions of Relationship Marketing and four dimensions of Internal Marketing which are justified in this work's Literature Review.

In order to verify how Internal Relationship Marketing strategies are implemented as well the measures that suit employees, a qualitative methodology was developed consisting in 18 semi-structured interviews and 30 hours of non-participant observation. Those took part in two different companies: Critical Manufacuring located in Maia and Mindera headquartered in Porto.

The analysis of the results obtained according to the Case Study methodology allowed to realize that the implementation of Internal Relationship Marketing strategies promote affective commitment of employees with the company as well increases their motivation. The compensation and benefits inherent to such strategies also made possible to conclude that employees extend their value of organizational happiness and quality of working life.

However, some employees feel their recognition through the awards police practiced by the company. According to the data triangulation executed it is reasonable to admit that the good work atmosphere and informality combined with the professionalism of both companies allows them to perform an effective internal communication.

It is also expected that this dissertation helps to provide useful information to different types of organizations willing to improve their results as well as researchers interested in this subject.

Palavras-Chave

Marketing Relacional, Marketing Interno, Marketing Relacional Interno, Comunicação Interna, Compromisso Afetivo, Confiança, Felicidade Organizacional, Remuneração e Prêmios, Qualidade de Vida no Trabalho

Keywords

Relationship Marketing, Internal Marketing, Internal Relationship Marketing, Internal Communication, Affective Commitment, Trust, Organizational Happiness, Compensation and Awards, Life Quality at Work.

INTRODUÇÃO

A presente dissertação pretende estudar a relação entre as estratégias de marketing relacional interno das empresas Critical Manufacturing e Mindera com a satisfação dos clientes internos das mesmas, discutindo a relação empresa-cliente interno.

Devido a uma crescente necessidade de fidelização dos clientes, as empresas têm-se dedicado à gestão dos relacionamentos, ambicionando relações duradouras e transformando-as em vantagens competitivas para a organização. É extremamente necessário criar compromissos para que exista segurança, e por conseguinte, confiança entre ambos os lados da relação.

Uma organização deve ser elemento produtor de satisfação. É por isso, fundamental analisar o processo relacional entre a mesma e os seus consumidores externos. No entanto, e para que o processo relacional externo seja coeso, o processo relacional interno deve ser, primeiramente, trabalhado.

O tema Marketing Relacional Interno é, ainda, pouco abordado em Portugal. No entanto, a literatura estrangeira existente sobre este tema e alguns estudos de caso foram fonte de inspiração e motivação para desenvolver este estudo. Isoladamente, encontra-se ainda muito pouca informação sobre a implementação de medidas de marketing interno em Portugal. Por isso, Marujo (2014), recomenda a realização de estudos que tenham como objetivo analisar a realidade portuguesa relativamente a este tema. Isto porque, o autor deparou-se com escassa literatura sobre o marketing interno e a implementação das suas práticas, a nível nacional.

Por conseguinte, o objeto de estudo desta investigação é o Marketing Relacional Interno. Neste sentido os campos de aplicação são a Critical Manufacturing e a Mindera, através das entrevistas realizadas aos colaboradores (clientes internos) das duas empresas e das observações realizadas nas duas empresas. Procura-se fazer uma análise desta temática de acordo com o ponto de vista do cliente interno de maneira a perceber de que forma são as medidas de marketing relacional interno

implementadas nas empresas, quais as medidas e atividades que mais agradam os colaboradores e quais os benefícios para a relação da empresa com o cliente interno, mediante a implementação destas estratégias.

Desta forma, pretende-se analisar profundamente a eventual satisfação dos colaboradores da Critical Manufacturing e da Mindera, assim como estudar as estratégias utilizadas pela organização e, eventualmente, alinhar novas estratégias de forma a alcançar novos objetivos de acordo com esta abordagem.

Relativamente à estrutura, esta dissertação divide-se em duas grandes partes. A primeira parte corresponde a uma revisão de literatura, que tem como foco principal a abordagem ao marketing relacional interno, passando, pelo marketing relacional e pelo marketing interno de forma a compreender como ambas as temáticas originam o grande foco deste estudo.

Consequentemente, a segunda parte corresponde à investigação empírica. Na primeira fase desta parte encontrar-se-á descrita a metodologia de investigação utilizada, que por sua vez combinará uma análise qualitativa composta por entrevistas semiestruturadas e um conjunto de observações. A partir da análise qualitativa analisar-se-ão as medidas implementadas pelas duas empresas e a satisfação dos seus colaboradores, sob a perspetiva interna.

Posteriormente, são apresentados os resultados finais do estudo e tecem-se as principais conclusões. Em último lugar mencionam-se as limitações do estudo e apresentam-se recomendações para futuras investigações.

1. REVISÃO DA LITERATURA

No sentido de dar cumprimento aos objetivos enunciados para esta investigação, este capítulo abordará as principais teorias que delimitam este tema. Assim, realizar-se-á em primeiro lugar uma caracterização do Marketing Relacional Interno através do levantamento de uma base teórica. Por conseguinte, serão abordadas teorias como o Marketing Relacional e Marketing Interno que permitirão um melhor entendimento sobre o tema principal. Serão, dessa forma, enunciados e analisados os fatores que contribuem para o Modelo Conceptual a ser construído pela autora com a finalidade de responder aos objetivos a que a investigação se propõe.

1.1. Marketing Relacional

Existem inúmeros fatores que desencadeiam a necessidade de inovar e mudar tendências. Alguns, nomeadamente, a intensificação e globalização da concorrência, a crescente exigência por parte dos clientes, a fragmentação de mercados e a melhor qualidade de oferta de produtos e serviços, tornaram necessário que as empresas encontrassem novas formas de criar valor para os seus clientes, assim como, criar vantagens competitivas perante os seus concorrentes.

Neste contexto, surge a lealdade e a fidelização de clientes como proveniência de vantagens competitivas. Pretende-se, neste capítulo, fazer uma abordagem ao tema marketing relacional. Debruçando-se, inicialmente, sobre o conceito de marketing relacional e a sua evolução. Posteriormente pretende-se abordar as dimensões do Marketing Relacional consideradas importantes para a dissertação.

1.2. Definição de Marketing Relacional e os Seus Precedentes

Não obstante de existirem referências anteriores ao tema marketing relacional, o seu conceito, foi declaradamente definido por Berry em 1993. Esta definição veio opor-se à teoria do marketing transacional (Harker & Egan, 2006). No entanto, ao longo dos anos, foram surgindo possíveis definições de marketing relacional, por exemplo, Barroso e Martin (1999) numa das primeiras obras espanholas sobre esta

temática, assumiram a dificuldade em definir este conceito devido à diversidade de propostas, até à data, para este fim. Neste contexto, defendem o facto das diferentes teorias não serem contraditórias mas sim complementares.

O Marketing Relacional, segundo Alet (1994, pg.35) é “o processo social e directivo de estabelecer e cultivar relações com os clientes, criando vínculos com benefícios para cada uma das partes, incluindo vendedores, prescriptores, distribuidores e cada um dos interlocutores fundamentais para o mantimento e desenvolvimento da relação”. O autor entende, assim, que marketing relacional são todas as acções e iniciativas desenvolvidas por uma empresa, com o objetivo, de satisfazer o seu público-alvo e os seus segmentos no tempo certo, de acordo com os serviços e produtos adaptados às suas necessidades e expetativas.

De um ponto de vista mais prático, Reinares & Calvo (1999) afirmam que todas as atividades comerciais funcionam como a vida, isto é, baseiam-se nas relações existentes entre os seres humanos. Por isso, defendem a utilização de todos os meios de comunicação e produção para transformar qualquer contato com um cliente real e potencial numa relação duradoura e satisfatória.

Para Morgan & Hunt (1994) o conceito de marketing relacional engloba todas as atividades de marketing que se focam em estabelecer, desenvolver e manter relações com os clientes.

Em busca de uma definição para marketing relacional, Harker (1999) realizou um estudo em que foram analisadas 26 definições diferentes de marketing relacional, num intervalo de tempo de 30 anos. Por conseguinte, o autor sintetizou as várias definições existentes dando origem à seguinte definição: “o marketing relacional ocorre quando uma organização tem como objetivo criar de forma proativa, desenvolvendo e mantendo compromissos, conseguidos através de interações rentáveis com clientes e parceiros a longo-prazo.” (Harker, 1999, p.16)

“O conceito de marketing relacional tornou-se uma *buzzword*¹ usada para refletir diferentes temas ou perspetivas, tornando-se assim, numa expressão abrangente que tem sido alvo de alguns equívocos.” (Marques, 2014, pág 29). Neste

¹ Buzzword – palavra utilizada para explicar qualquer fenómeno.

contexto, que o autor define marketing relacional como sendo uma relação one-to-one entre a empresa e o cliente. É então um processo interativo e não uma troca comercial, que requer a customização dos relacionamentos e de produtos e serviços. Para concluir, o marketing relacional é uma atividade de valor acrescentado, baseada na colaboração e cooperação, cujo sucesso pode ser medido através de taxas de fidelização e de rendibilidade dos clientes.

Ao longo dos anos o marketing relacional foi ganhando uma posição central e abrangente nas organizações, no entanto, até final dos anos 80 ainda ocupava uma posição secundária nas organizações relativamente à função de produção e financeira (Marques, 2014). Por conseguinte, o autor afirma que no início dos anos 90 do século XX o marketing alcançou uma posição chave dentro de uma organização, tornando-se responsável pela continuidade, felicidade e desenvolvimento da mesma.

Sheth & Parvatiyar (2000) defendem que foi a crise energética do final dos anos 70 que despoletou a importância do fortalecimento das relações comerciais. Surgindo, assim, novos modelos de gestão organizacional, como, a Gestão da Qualidade, a Gestão da Cadeia de Abastecimento, a Gestão de Recursos, o Marketing de Serviços, e, por conseguinte, o Marketing Relacional (Vargo & Lusch, 2004).

No entanto, a evolução do conceito de marketing relacional, deu-se fundamentalmente pela percepção do valor do cliente, ou seja, as organizações perceberam que cada cliente tem importância para a sua própria organização. Por isso, cada indivíduo deve ser estudado separadamente de forma a satisfazer as suas necessidades e desejos mediante as exigências do mercado em que está inserido (Reynolds & Beatty, 1999).

Desta forma, Morgan & Hunt (1994), Gronroos (1994), Sheth & Parvatiyar (2000) e Christopher, Payne & Ballantyne (1991), declararam que, de facto, existem vantagens ligadas aos relacionamentos entre os clientes e a organização. Por conseguinte, e seguindo o mesmo fio condutor, Holmlund & Kock (1996) relacionaram o marketing e as empresas de serviços, isto porque, acreditavam que este tipo de empresas precisava de um marketing específico para alcançar melhores resultados perante os seus clientes.

O marketing relacional tem, então, a função de captar, manter e desenvolver as relações com os clientes, o que por sua vez, exige uma interacção, a longo prazo, das duas partes da relação, clientes e empresa (Berry, 1993).

O termo marketing relacional, hoje em dia, é utilizado muitas vezes para refletir temas ou perspectivas, por vezes, é também considerado como um conceito velho com sobreposições ao marketing direto e de serviços. (Marques, 2014) No entanto, analisando os últimos 10 anos, pode-se dizer que o marketing relacional é uma nova disciplina de marketing. O autor lembra, ainda, que nem todas as relações de marketing são efetivamente marketing relacional e que as mesmas dependem de determinados elementos.

1.3. Dimensões do Marketing Relacional – Fatores essenciais

É tão importante criar relações como mantê-las, “mais do que gerir recursos é necessário gerir relacionamentos” e, por isso, é preciso criar condições para que a relação possa crescer e desenvolver-se. (Marques, 2014, pág.38)

Morgan e Hunt (1994) defendem que existem dois fatores cruciais para se manter uma relação duradoura: o compromisso e a confiança. Para estes autores estas são, inevitavelmente, as dimensões do marketing relacional, uma vez que, permitem às organizações preservar os investimentos relacionais efectuados. Estão ambas interligadas, já que, sem confiança não existe compromisso. Segundo os autores o compromisso por si só não se torna eficaz, isto porque, é importante que exista uma confiança mútua de ambas as partes da relação, de forma a minimizar as incertezas, conduzindo à veracidade e à honestidade das acções dos envolvidos.

1.3.1. Confiança

Para Lewis e Soureli (2006) confiança é um sentimento de segurança na conduta e competência de uma organização em sustentar as suas promessas e os objetivos a que se propõe.

A confiança é constituída por duas dimensões, a honestidade e a benevolência. Os clientes desenvolvem a sua confiança relativa à empresa baseando-se nas

competências da própria organização. (Morgan & Hunt, 1994) Para estes autores, só se geram benefícios para ambas as partes se existir confiança na organização por parte do cliente e vice versa. Isto é, só existe confiança se os envolvidos acreditarem na fiabilidade e integridade da outra parte.

Apesar de Gronroos (2000) não relacionar a satisfação do cliente com a confiança que este deposita na organização, Hart e Johnson (1999) consideram que a confiança aumenta, diretamente, a satisfação do cliente. Isto porque, se um cliente confiar numa organização significa que acredita que a última vai cumprir com as suas obrigações, fornecendo o produto ou prestando o serviço esperado.

Berry (1995) defende, também, que o aumento do elemento confiança gera, por sua vez, um aumento da competitividade e das relações de segurança que originam um maior sucesso para a organização, o que leva a um aumento da satisfação do cliente.

1.3.2. Compromisso

Alguns autores definem o compromisso como sendo o vínculo de um indivíduo à sua preferência de escolha, o que faz com que o indivíduo em questão se sinta comprometido após ter experienciado algo positivo (Kasper, Helsdingen, & Gabbott, 2006). Para estes autores, existem então, três tipos de compromisso: o afetivo, o calculista e o normativo. A tabela seguinte contém a explicação das diferenças entre estes 3 tipos de relacionamento.

Tabela 1: Tipos de Compromisso

Compromisso Afetivo	Compromisso Calculista	Compromisso Normativo
Neste tipo de relacionamento o cliente assume a vontade de continuar a relação. Tem um impacto positivo na fidelidade	Neste tipo de relacionamento o cliente prefere continuar a relação se a mudança for mais dispendiosa do que a manutenção do relacionamento. Esta relação	Este tipo de relacionamento caracteriza-se por haver uma obrigação para a manutenção do relacionamento. Tem um impacto positivo sobre a fidelidade.

	mantem-se, sobretudo, pelos custos. Tem um impacto negativo sobre a fidelidade.	
--	---	--

Fonte: Elaboração própria com base em Kasper, Helsdingen, & Gabbott, 2006

Os relacionamentos de longo-prazo, fruto do compromisso entre os clientes e a organização são extremamente importantes, por isso, é importante investir em medidas que os ajudem a manter. (Morgan & Hunt, 1994) Para os autores referidos o sacrifício e a estabilidade são, sem dúvida, o foco do compromisso. É através da existência de estabilidade e sacrifícios que se podem estabelecer relações fortes, uma vez que é preciso que a relação seja estável e que haja disponibilidade para se fazerem sacrifícios quando necessário. (Backer & Siguaw, 1999)

No entanto, autores como Marques (2014) afirmam, que não há forma de tratar bem os clientes de uma organização sem que os colaboradores sejam também bem tratados. Isto acontece devido ao facto de nos encontrarmos numa economia de excessos, e por isso, as emoções, a criatividade, e as atitudes ganham relevância.

Considerações finais:

De acordo com a revisão de literatura realizada sobre o marketing relacional, percebe-se a importância desta temática. A estrutura desta revisão permite perceber o conceito e a evolução do mesmo, no entanto, conclui-se também que existem inúmeras definições para este tema e que, a maioria dos autores abordados defendem a existência primária do marketing interno numa organização, para se poder estabelecer políticas e estratégias de marketing relacional posteriormente.

2. MARKETING INTERNO

Ao longo dos anos, e como já foi referido anteriormente, alguns fatores como a competitividade entre empresas originada pela globalização em escala crescente, tem vindo a mudar a perspetiva das organizações. Por outras palavras, as empresas foram levadas a questionar os modelos administrativos que utilizavam. Foi necessário inovar e investir em novas estratégias, de forma a garantir uma posição vantajosa perante os concorrentes.

Após uma abordagem ao marketing relacional, o principal objetivo neste capítulo é demonstrar que, mediante a importância comprovada do marketing relacional, e por conseguinte, dos recursos humanos de uma organização, o marketing orientado para o interior de uma organização poderá ser útil na satisfação do cliente externo.

Pretende-se, então neste capítulo, fazer uma abordagem ao tema marketing interno, partindo inicialmente, da própria definição e da evolução do conceito de marketing interno e seguindo-se dos objetivos do mesmo. Posteriormente pretende-se abordar alguns modelos de marketing interno assim como as suas dimensões, sem esquecer, os fatores que determinam a eficácia do marketing interno.

2.1. Conceito e evolução

O termo marketing interno, surgiu pela primeira vez em 1976 ligado à literatura de marketing de serviços por Berry (Rafiq & Ahmed, 2000). Inicialmente, e segundo Papasolomou-Douakakis (2003), estava relacionado com o facto de educar os empregados de uma organização de forma a que colocassem o cliente e a qualidade dos serviços no topo dos objetivos da pirâmide organizacional. No entanto, foi após a publicação do artigo de Berry (1980) que o termo marketing interno ficou popular. Por conseguinte, pode-se dizer que foi a partir dos anos 80 que o termo marketing interno captou a atenção dos investigadores. (Rafiq & Ahmed, 1993)

Apesar de, não existir uma definição unânime de marketing interno, tal como de marketing relacional, existem várias definições do próprio termo formuladas por alguns autores, como Cowell (1984) e Lewis (1991).

Por exemplo, segundo Cowell (1984) o marketing interno é uma espécie de gestão que defende que todos os funcionários devem fazer uma análise ao papel deles próprios dentro da organização, e por conseguinte, adoptar uma postura de cliente focando-se, ao mesmo tempo, na qualidade do serviço. Por outro lado, para Lewis, (1991) o marketing interno não passa de uma ferramenta de auxílio aos programas de atendimento ao cliente na secção de serviços financeiros de uma organização.

Para Berry (1981) o princípio fundamental do marketing interno é que a organização deve tratar os seus colaboradores como se fossem clientes internos. Perante este contexto, também Kelemen e Papasolomou-Doukakis (2004) consideram o marketing interno como uma iniciativa de gestão que defende que as estruturas e as relações internas de uma organização devem ser administradas em concordância com a gestão dos mercados externos.

Devido à crescente importância que o marketing tem vindo a ganhar, inúmeros desenvolvimentos teóricos face ao marketing relacional, aos relacionamentos organizacionais e à teoria de gestão da qualidade foi-se evidenciando a necessidade da implementação do marketing direccionado para a organização internamente (Gilmore & Carson, 1995).

Em 1976, Berry considera que o produto interno de uma organização são as tarefas de cada funcionário, e por isso, refere que a preocupação do marketing interno deve ser a disponibilização de produtos internos (entenda-se tarefas) que devem ter como objetivo satisfazer as necessidades do mercado interno (colaboradores) sem descurar os objetivos da própria organização. O autor acaba por referir ainda, que a capacidade de uma organização satisfazer as necessidades dos seus clientes externos está relacionada directamente com a capacidade que a mesma organização possui para satisfazer as necessidades dos seus clientes internos.

Considerando o mesmo pensamento, Kotler (2000), defende que apenas uma organização bem sucedida no marketing interno é capaz de ser bem sucedida no

marketing externo. Por conseguinte, as empresas devem organizar-se internamente de forma a considerar em primeiro lugar os aspectos internos com o objetivo de alcançar o sucesso externo (Flipo, 1986).

2.2. Objetivos do Marketing Interno

“O objetivo do marketing interno é tratar os empregados como um grupo de clientes” (Kotler, 2003, pág.58). É neste contexto que surge o conceito de cliente interno. Também Benkin (1995), considera que só satisfazendo o cliente interno se conseguirá satisfazer o cliente externo. Contudo, salienta que o marketing interno sempre existiu, o que é preciso é que a organização em questão tenha um espírito de liderança integradora.

A teoria de que a abordagem ao marketing interno tem origem na cultura japonesa e nos seus modelos empresariais implementados é defendida por Kotler, (2003). Para este autor, o modelo de gestão participativo implementados nas organizações japonesas, deu origem a uma maior preocupação face aos atores internos da organização, o que fomentou por sua vez, a difusão dessas práticas e procedimentos por todo o mundo. Influenciando assim o aparecimento do conceito de marketing relacional. Um dos autores que corrobora a teoria de Kotler, é Cerqueira (2005), reafirmando que o modelo de administração participativa surgiu no Japão e só mais tarde influenciou os modelos de gestão do ocidente.

Para Gronroos (2000), o marketing interno deve ter como objetivo a criação de relações internas eficazes entre todos os colaboradores da organização. Isto, porque só assim poderá existir uma transmissão de informação fluída e natural que permite, por sua vez, satisfazer as necessidades dos clientes internos e, por conseguinte, as dos externos. Para este autor, as relações externas não poderão ser desenvolvidas eficazmente sem que as relações internas da organização sejam completamente funcionais.

No entanto, e não obstante as afirmações já feitas, foi a partir da década de 90 que o conceito de marketing interno ganhou mais relevo, devido à constante e acelerada mudança que se fez sentir nessa época. Portanto, e porque foram

necessárias medidas adequadas aos tempos que se viviam, os administradores viram-se obrigados a aplicar a essência do marketing dentro das próprias organizações (Oliveira, 2010).

Por conseguinte, o termo “empregado” também foi sofrendo algumas alterações, por exemplo, inicialmente evoluiu para “funcionário” e atualmente uma pessoa que trabalha numa organização é intitulada de “colaborador”. Esta evolução gerou uma maior proximidade relacional entre a gestão e os colaboradores da empresa, uma vez que, levou à satisfação dos clientes internos da organização devido à conotação negativa que anteriormente a palavra “empregado” tinha (Órfão, 2010).

Segundo Kotler & Keller (2012), as atividades de marketing dentro da empresa têm igual ou superior importância às atividades de marketing dirigidas ao exterior da empresa. Isto porque, para estes autores não faz sentido prometer qualidade de excelência em serviços e produtos oferecidos se a equipa que deve fazê-lo não está preparada para tal. No entanto, para os autores, o sucesso do marketing interno só é possível caso todos os departamentos da empresa trabalhem “em conjunto para atingir as metas voltadas para o cliente”, por exemplo, “ quando a equipa de engenharia projeta os produtos certos, o departamento financeiro disponibiliza a quantidade certa de recursos, o setor das compras acerta na escolha do material, a produção faz os produtos certos no prazo certo e a contabilidade mede o lucro de maneira certa” significa que todos os departamentos trabalham em conjunto para atingir os mesmos objetivos (pg.21). Em suma, pode-se dizer que estes autores defendem que o marketing interno deve antecipar o externo, já que o primeiro está directamente ligado ao serviço prestado pela organização.

Joseph (1996), acredita que o marketing interno corresponde à aplicação de técnicas e princípios de marketing e gestão de recursos humanos. No entanto, considera também que é fundamental aplicar teorias e modelos que tenham como objetivo, motivar, mobilizar e gerir funcionários de todos os níveis da organização, para assim, melhorar o modo contínuo de como estes servem os clientes externos não descurando a relação que têm uns com os outros.

Contudo, ao longo dos anos, Rafiq & Ahmed (2002, pág.11) foram os autores que agruparam mais informação de forma a conseguir formular uma definição de marketing interno mais completa: “O Marketing Interno é o esforço de planeamento que usa uma perspetiva de Marketing direcionada para a motivação dos colaboradores, para implementar e integrar estratégias organizacionais tendo em conta a orientação para o cliente.”

Perante as definições analisadas até aqui abordadas, pode-se constatar que o ponto comum a todas as definições é o facto de os autores defenderem que o marketing interno é importante, na medida em que todas as empresas devem, inicialmente, satisfazer os seus clientes internos para, por conseguinte, procederem à satisfação dos seus clientes externos.

Por outro lado, nota-se que para vários autores o conceito de marketing interno está também relacionado com temas, como a motivação, comunicação, comprometimento e instrumentos de marketing. (Meira & Oliveira, 2004)

Na mesma óptica, Cerqueira (2005) refere que o marketing interno tem como objetivo proporcionar um clima ideal, valorização e reconhecimento dos colaboradores dentro da organização. Assim, propõe-se a alcançar índices maiores de produtividade, qualidade e redução de custos, para que, através de instrumentos de comunicação, se consiga eliminar os conflitos que poderão existir na comunicação interna e, por conseguinte, aumentar a satisfação dos colaboradores. Nesta perspetiva torna-se fundamental criar departamentos que permitam alinhar as relações entre todos os colaboradores e funções da organização, para que ao mesmo tempo, se consiga melhorar o desempenho empresarial sem descuidar o desempenho dos ativos humanos da organização (Rafiq & Ahmed, 2002).

Assim sendo, Kotler & Keller (2012) defendem que o objetivo principal do marketing interno é influenciar positivamente os funcionários de modo a implementar uma ideia compartilhada de negócio, constituída pela gestão, pelos resultados, produtos e serviços, clientes internos e externos, e por último o mercado onde a empresa atua.

Já para Gronroos (2009) o marketing interno funciona, essencialmente, como um processo de gestão unificado que visa integrar as variadas funções da empresa da seguinte maneira:

- inicialmente, garante que os colaboradores da empresa compreendem o negócio e as atividades que lhe são inerentes;
- posteriormente, visa que os colaboradores estejam motivados, e por isso, preparados para orientarem a sua tarefa para o serviço.

Por conseguinte, Bekin (2004) defende que um dos objetivos do marketing interno deve passar por facilitar as trocas, através do estabelecimento de relações internas baseadas na lealdade, para que se consigam difundir os objetivos sociais e empresariais da organização. Assim, tornar-se-á mais fácil fortalecer os relacionamentos existentes a nível interno, melhorando desta maneira a imagem e o valor que a empresa tem no mercado.

O mesmo autor refere que o marketing interno concentra-se, sobretudo, na propagação de informações, valores e objetivos da organização para os funcionários, como o objetivo de os conduzir ao comprometimento com esses mesmos valores. Para Bekin (2004) a melhor forma de influenciar os colaboradores é delegar tarefas, ou seja, transformar gestores em líderes para que todas as pessoas dentro da organização assumam responsabilidades e possam ter iniciativa. Estes fatores contribuirão para uma melhoria de confiança tanto individualmente como em equipa, o que resultará num aumento de produtividade e qualidade na realização das tarefas individuais de cada colaborador e, por conseguinte, de cada departamento. Em suma, a empresa terá como objetivo final tornar-se mais eficiente e competitiva.

Depois de analisadas as definições e a título de conclusão, pode-se constatar que o ponto fulcral desta temática é oferecer ao cliente interno aquilo que se deseja oferecer ao cliente externo. Isto porque acredita-se que a relação empresa-cliente interno reflete-se na relação empresa-cliente externo, ou seja, a empresa deve tratar adequadamente o cliente interno para que este o faça também com o cliente externo. (Kotler & Keller, 2012)

Com o desenvolvimento do conceito de marketing interno, a definição de cliente interno passa também por um certo desenvolvimento.

2.2.1. Conceito de Clientes Internos e a Gestão das suas Relações

É necessário definir “cliente interno” e “serviço interno” de forma a compreender estes conceitos. O cliente interno é tido como parte de um processo que existe entre dois indivíduos de diferentes departamentos da organização, que tem como objetivo fazer com que a troca interna seja satisfatória, através da correspondência do fornecedor às expectativas do próprio cliente interno (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Leonard, 1994). Segundo Davis (1992), este tipo de cliente caracteriza-se pelas suas atitudes, ou seja, são as relações que os colaboradores da empresa mantêm uns com os outros englobando as atitudes que constituem essas relações. Este autor considera que estas relações constituem um fator importantíssimo para a satisfação dos clientes externos. O processo de produção de um serviço é para, Gronroos (1984) uma rede de sistemas baseados em inter-relações e interdependências entre vários sub-processos.

Para Costa (2003), o cliente interno são todos os colaboradores da organização, que visam contribuir para a mesma, acrescentando valor. Assim, têm o intuito de delinear os seus objetivos de acordo como os objetivos da própria organização, identificando-se sempre com eles por estarem de acordo com a filosofia e cultura da empresa. Este tipo de cliente dará valor ao facto de poder intervir em decisões, influenciando a capacidade deles próprios de aceitar e vencer desafios.

O marketing interno é legitimado através do seu propósito, ou seja, passa-se a canalizar o empenho e o trabalho de equipa para a resolução de problemas e procura de oportunidades (Ballantyne, Christopher, & Payne, 1995). Segundo estes autores, o marketing interno tem como objetivos:

- satisfazer os colaboradores com o objetivo destes melhorarem o seu desempenho,
- criar valor para os clientes internos e externos.

Por outro lado, Dunne e Barnes (2000) defendem que o marketing interno é constituído por duas questões fundamentais:

- deve, primeiramente, criar valor nas relações internas, através da satisfação dos clientes internos (colaboradores)
- em seguida, deve focar-se na qualidade e eficiência dos serviços internos (tarefas).

Já para Varey e Lewis (1999) este tipo de marketing é, sobretudo, um processo que permite a criação de valor com rentabilidade, tanto para os clientes internos como para os clientes externos. Assim, diz-se que o marketing interno pode ser analisado de duas diferentes perspectivas, isto é, pode ser visto através dos benefícios que transmite aos colaboradores – valor, ou, em contrapartida pode também ser analisado como um conjunto de benefícios que proporciona à empresa (Simberová, 2007). Neste sentido, é necessário perceber de que forma está representado o marketing Interno numa organização.

2.3. Dimensões do Marketing Interno

Abordar o tema Marketing Interno implica falar das suas dimensões. Nesta secção serão abordadas 4 dimensões de Marketing Interno: felicidade organizacional, remuneração, recompensas e benefícios, qualidade de vida no trabalho e comunicação interna.

2.3.1. Felicidade Organizacional

Falar de Marketing Interno Implica falar de felicidade. No entanto, este termo em contexto empresarial denomina-se por felicidade organizacional ou felicidade no trabalho. Segundo Santos (2015) é necessário abordar este conceito antes de se realizar uma análise das dimensões e práticas de Marketing Interno. Isto porque, torna-se necessária a compreensão deste conceito para, posteriormente, compreender conceitos que serão abordados mais à frente.

Para Wright e Cropanzano (2004) a felicidade organizacional é positiva para ambas as partes da relação, ou seja, para a organização e para os colaboradores,

podendo então ser tratada como uma vantagem competitiva e, por conseguinte, um fator crítico de sucesso, estando dependente de fatores internos e externos à organização.

Alguns autores como Fisher (2010) defendem que esta felicidade está diretamente ligada a aspetos inerentes ao comportamento organizacional, tais como: satisfação no trabalho, envolvimento, nível de compromisso organizacional, experiências positivas e atitudes no local de trabalho.

Neste sentido, é necessário que as organizações entendam o que faz as pessoas felizes, ou por outras palavras, do que precisam os seus colaboradores para se sentirem felizes. Isto porque, a felicidade no ambiente de trabalho está dependente de vários fatores que influenciam, por sua vez, o desempenho dos colaboradores. Assim, é importante que as empresas tenham como foco a motivação dos seus colaboradores, com o objetivo final de desenvolver e fomentar a sua felicidade (Santos, 2015).

2.3.2. Remuneração, Recompensas e Benefícios

Chiavenato (1999) defende que as organizações devem investir em recompensas para os seus colaboradores, assim como, os últimos investem trabalho, dedicação e esforço no seu trabalho. “Ninguém trabalha de graça” (Chiavenato, 1999, p.221). Neste seguimento, surge o conceito de remuneração total constituída por 3 elementos: remuneração básica, incentivos salariais e benefícios. A remuneração básica trata-se do salário mensal ou por hora dos colaboradores. Por sua vez, o segundo elemento, é constituído por programas desenvolvidos para recompensar colaboradores de acordo com os objetivos alcançados e, por conseguinte, com o seu desempenho. Existem diversos tipos de incentivos, como por exemplo os bónus e a divisão de lucros da empresa (participação nos resultados). Por último, os benefícios, denominados também por remuneração indirecta são representados por diversas componentes como: férias, seguro de vida, transporte subsidiado, subsídio de refeições, isenção de horários e entre outros.

No entanto, o autor defende também a utilização de um programa de recompensas não financeiras, que podem ser: oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento e auto-estima, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho, orgulho na empresa e no trabalho que realiza, promoções, liberdade e autonomia no trabalho. Este tipo de recompensas pode ser uma resposta para a motivação dos colaboradores em tempos de crise. (Câmara, 2011)

Neste seguimento desenvolveu-se assim o sistema de recompensas baseada em objetivos. Para Câmara (2011) a gestão por objetivos permite que o colaborador saiba, antecipadamente, o que a empresa espera dele e como vai ser avaliado o seu desempenho. Assim sendo, este processo origina um sistema de recompensas consoante o alcance de objetivos e metas a que o colaborador se propõe. O autor defende ainda que este tipo de sistema fomenta a solidariedade e o espírito de equipa entre os colaboradores da empresa, permitindo melhores condições de trabalho dos indivíduos.

2.3.3. Qualidade de Vida no Trabalho

O termo, qualidade de vida no trabalho (QVT) foi criado por Davis (1966). O autor referiu-se a esta temática como sendo a preocupação de uma organização com a saúde e o bem-estar dos trabalhadores aquando a realização das suas tarefas.

Chiavenato (1999) defende que a os aspectos físicos, psicológicos e ambientais de uma organização estão inerentes à QVT. É importante que o ambiente de trabalho em que o colaborador está inserido seja aprazível e factor motivacional. Para existir QVT é essencial que exista, acima de tudo, respeito pelas pessoas que fazem parte da organização. É obrigatório que as pessoas se sintam motivadas para realizar da melhor forma as suas tarefas e, posteriormente, sejam compensadas financeira ou não financeiramente pelos objetivos alcançados.

Assim, pode-se dizer que a organização que investe no cliente interno está, indirectamente, a investir no cliente externo. Contudo, é de salientar que a QVT depende de vários fatores, tais como a satisfação com o trabalho realizado ou a realizar, a motivação, a possibilidade de haver um futuro sólido na organização, o

reconhecimento dado aos colaboradores, a remuneração, os benefícios inerentes à remuneração, o relacionamento entre os colaboradores e a gestão, o ambiente psicológico e físico de trabalho, a liberdade e autonomia para decidir, e por conseguinte, a responsabilidade do colaborador. Por outro lado, não se pode esquecer os efeitos que a QVT tem nos colaboradores, como por exemplo, a sua motivação para trabalhar, a facilidade de adaptação a mudanças de ambiente de trabalho, assim como, a criatividade e a vontade tanto de aceitar como de criar mudanças, ou seja, comportamentos e sensações que podem afectar a produtividade conjunta e individual da organização (Chiavenato, 1999).

2.3.4. Comunicação Interna

Um dos instrumentos do Marketing Interno é a comunicação, tendo como objetivo o fortalecimento dos relacionamentos entre a empresa e os seus colaboradores e o incentivo à troca de feedback entre os mesmos. (Brum, 2003) “Qualquer comportamento (verbal ou não) é comunicação” (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007, p.587). Não existindo antónimo de comportamento, não existe antónimo de comunicação, havendo sempre comunicação (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007). Para estes autores, a organização é sempre o resultado da comunicação interna.

No entanto, a acção de comunicar é uma acção contínua. É necessário que os valores e princípios da organização estejam presentes na mente dos colaboradores, ou seja, é necessário compreender a identidade da organização. A partir do momento que um colaborador entra na empresa a identidade da mesma deve estar presente nas trocas diárias, independentemente dos sectores em que os colaboradores estejam inseridos, na relação e nas interações dos colaboradores com elementos da organização e com o cliente externo. Neste contexto, os autores Lings e Greenley (2005) defendem que é através das interações do dia-a-dia que se gera informação, por isso é importante haver proximidade física entre os gestores e os colaboradores da organização. Assim sendo, a informação gerada tem por base as atitudes, os valores e as situações específicas em que as interacções acontecem.

Para Camara, Guerra e Rodrigues (2007) é, também, através destes processos que os indivíduos se apropriam dos valores e pressupostos da organização, tais como, missão, valores, cultura, princípios e padrões de comportamento. Também Marques (2010) defende que a comunicação interna, utilizada eficazmente, é uma técnica de disseminação de valores, cultura e objetivos da organização.

Pode-se então dizer que a comunicação da organização deve ser realizada de forma integrada. Para que a comunicação interna seja eficaz deve respeitar as características do cliente interno: história pessoal e profissional, motivação, cultura, aspirações pessoais e profissionais, conhecimentos técnicos e personalidade. O objetivo é fazer com que a informação não seja somente criada mas, acima de tudo, que seja partilhada podendo, assim, maximizar os conhecimentos no seio da organização (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007). Os autores Deshpande & Webster (1989) referem que os colaboradores devem entender o fundamento dos seus trabalhos e, acima de tudo, os valores, as ideologias e as relações inerentes à organização.

Segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2007), existem várias categorias de informação, podendo assim classificar-se como sendo formal ou informal. Neste sentido existem canais de comunicação formais dentro da empresa ou canais de comunicação informais, ou até mesmo, os dois. No entanto, a comunicação informal pode ter início numa reunião (comunicação formal) desde que os intervenientes na mesma desenvolvam um contexto informal através das relações de comunicação.

Para os mesmos autores, a comunicação interna numa organização, pode por si só, ser facilitadora ou inibidora do processo de partilha de conhecimentos, significados e opiniões. Assim, é necessário tomar medidas e, por conseguinte, criar meios de comunicação para reter o cliente interno. Os autores acima mencionados defendem alguns meios e canais de comunicação:

Reuniões: reuniões informais, reuniões de departamento, *coaching*, *mentoring*, almoços/jantares, *team building*, conversas individuais, aniversário da empresa, festas temáticas, entre outros.

Ações de Orientação: posters, folhetos, correio eletrónico, rituais de acolhimento, intranet, mailings internos, entrevista de enquadramento, videoconferência.

Ações de divulgação: relatórios de atividade, concursos/sorteios/campanhas, quadro ou jornal com artigos recolhidos pela empresa, dossiês explicativos, cartões de bolso, painéis de fixação e iluminação.

Mensagens: portal do conhecimento, mensagem do presidente ou quadros superiores, correio eletrónico, posters, folhetos, videoconferência.

Ações de diagnóstico: reuniões de diagnóstico, entrevistas, inquéritos/sondagens, caixa de sugestões.

Contudo, sendo necessário criar meios de comunicação para reter o cliente interno é necessário criar meios para o desenvolver. Neste caso os autores sugerem:

Entrevistas: reuniões informais; de projeto; departamento; brainstorming.

Espírito de equipa: política de porta aberta, concursos/campanhas de criatividade e sugestões, trocas de experiências, formação de grupo de projetos, circuitos internos.

Comunicação Escrita: caixa de sugestões, mailings internos, notas de serviço, caixa aberta para inovação.

Considerações Finais:

Perante a revisão de literatura apresentada no capítulo a terminar foi fácil perceber a importância que os mais diversos autores dão à implementação de estratégias de marketing interno nas organizações. Não pode existir marketing relacional sem existir marketing interno e por isso, torna-se fundamental o estudo do marketing interno cujo objetivo é perceber de que forma é que, efectivamente, este influencia a satisfação do cliente externo e a relação do mesmo com a empresa.

Neste capítulo procurou-se relacionar os diferentes pontos, onde inicialmente, se abordou o conceito de marketing interno e a sua evolução e, por conseguinte,

foram abordados todos os elementos que o autor considerou serem importantes para constituir e fundamentar esta investigação.

No capítulo seguinte será abordado o tema Marketing Relacional Interno, aliando os dois temas estudados até esta secção.

3. O MARKETING RELACIONAL INTERNO

A partir da revisão de literatura realizada relativamente aos dois temas anteriores pode verificar-se que existe uma ligação entre os mesmos. Ao longo dos anos, foram-se tornando cada vez mais importantes as ações internas direcionadas para as relações, tanto para as relações empresa – colaboradores como para as relações colaboradores – colaboradores. Isto, porque a remuneração deixou de ser o fator principal na satisfação do cliente interno. No entanto, pode-se dizer que existe uma relação entre os dois tipos de marketing abordados anteriormente, na medida em que, o marketing interno visa o fortalecimento das relações dentro da empresa e o marketing relacional tem como fatores essenciais o compromisso e a confiança que, de acordo com a Revisão de Literatura na secção 1.3, são fulcrais para a manutenção de relações a longo-prazo.

Neste capítulo será abordado o tema Marketing Relacional Interno, que será dividido apenas numa secção devido à escassez de informação existente relativamente a este tema.

3.1. Marketing Relacional Interno – o que é, de onde surgiu, como e porquê?

A importância das relações que existem entre os colaboradores de uma empresa e a mesma, tem vindo a crescer ao longo dos anos. Contudo, não se trata apenas de existir uma relação próxima entre ambas as partes, mas sim um processo que permita motivar, aproximar e manter os colaboradores na empresa (Gronroos C., 1981). Por conseguinte, os mesmos autores defendem que todos os membros de uma organização devem saber examinar o seu sentido de responsabilidade e de orientação para as suas tarefas. Cowel (1984) afirma, no entanto, que esta foi a definição inicial dada ao conceito por Berry (1981).

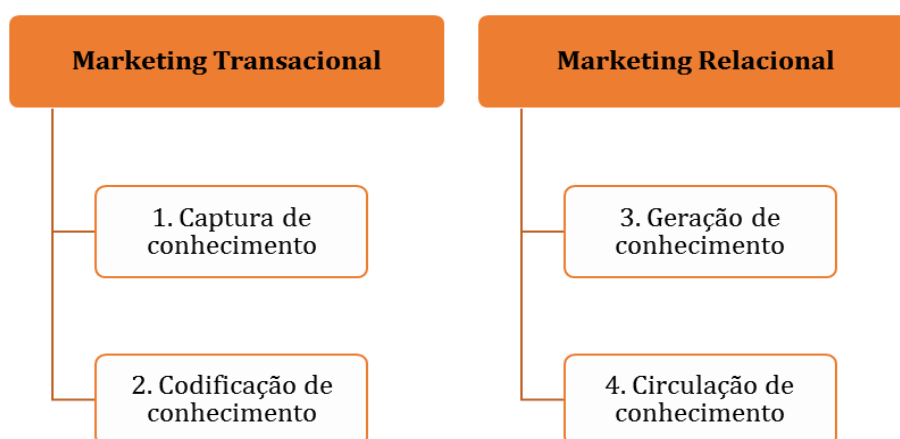
Neste seguimento Bowen (1996) diz-nos que tal como as estratégias de marketing relacional com o cliente, também os princípios de marketing relacional interno têm como objetivo principal a redução da rotatividade de colaboradores. Por

outras palavras, a intenção é diminuir o número de entradas e saídas dos colaboradores da organização. Desta forma, o autor afirma que a ideia principal do marketing relacional interno deve ser sempre, assim como no marketing interno, tratar todos os colaboradores da organização como clientes. Assim, o colaborador deve focar-se essencialmente em manter e desenvolver relações com os restantes clientes internos, proporcionando também qualidade de serviço interno (Gronroos, 1981).

No entanto, segundo Bowen e Shoemaker (1998) o objetivo principal do marketing relacional interno é indentificar e, por conseguinte, satisfazer as necessidades dos colaboradores, para que se possam manter os mesmos colaboradores e, assim, fornecer um serviço de qualidade superior aos clientes externos da organização. Estes autores defendem que os colaboradores poderão ser mais eficazes no seu trabalho e nas suas responsabilidades se a organização lhes providenciar os recursos necessários, como por exemplo, equipamento administrativo, apoio da direcção e integração na cultura corporativa da empresa.

Para Ballantyne (2000) o marketing interno divide-se essencialmente em dois métodos: marketing transaccional e marketing relacional, ilustrados na figura 1.

Figura 1: Matriz de Ballantyne



Fonte: Ballantyne D. (2000)

O autor refere que apesar de ambos os métodos terem como foco os limites internos da organização, apenas o marketing relacional apresenta abordagens mais

colaborativas. Assim, o autor frizou apenas os pontos 3 e 4 da sua matriz. Desta forma Ballantyne sugere que o marketing relacional interno é a junção das duas temáticas, no sentido de que o propósito do mesmo é a renovação do conhecimento dentro de uma organização. Perante esta definição, afirma que o conhecimento é então dividido em duas fases no que diz respeito ao marketing relacional interno, sendo elas:

- geração de novo conhecimento – através de projectos em grupo, abordagens criativas, centros inovadores, equipas que desenvolvam a qualidade interna, entre outras. Nesta fase o conhecimento deve ser gerado dentro da empresa através de inputs do mercado externo.
- circulação de conhecimento – programas de aprendizagem e formação, *workshops*, *feedback* por parte dos colaboradores. Já nesta fase, o conhecimento deve circular e difundir-se de forma a que todos os colaboradores, clientes interno e clientes externos possam usufruir e beneficiar do mesmo.

Contudo, e apesar de apresentar uma abordagem diferente de todos os outros autores, também para Ballantyne a maior força do marketing relacional interno é difundir e desenvolver a confiança que deve existir dentro de uma organização. Para o autor, confiar e ser confiável são aspetos fulcrais para haver uma boa relação entre empresa – colaboradores e colaboradores – colaboradores.

Num estudo realizado por Kanibir e Nart (2012), que teve como objetivo principal estudar o efeito que as práticas de marketing relacional interno têm no desempenho dos colaboradores das organizações ligadas aos serviços foi desenvolvido o modelo de marketing de investigação ilustrado na figura 2.

Figura 2: Modelo de Investigação Marketing Relacional Interno



Fonte: (Kanibir & Nart, 2012)

O modelo de investigação representado na figura 2 foi aplicado através de uma metodologia quantitativa que permitiu concluir que as atividades e práticas de marketing relacional interno implementadas pelas organizações em questão, têm impacto significativo e positivo relativamente à satisfação do cliente interno, às atitudes em relação à administração e ao trabalho emocional do cliente interno. Por conseguinte, o impacto gerado afeta, também, positivamente a qualidade do serviço prestado e a relação entre os colaboradores e os clientes de uma organização. Segundo o modelo de Kanibir e Nart (2012), todo o impacto da implementação de estratégias de marketing relacional interno irá afectar o funcionamento das relações existentes entre os colaboradores e os clientes das organizações.

Na tabela seguinte encontra-se o resumo das definições abordadas ao longo desta secção sobre este tema.

Tabela 2: Definições de Marketing Relacional Interno

Marketing Relacional Interno	Autor (ano)
Processo que permite motivar, aproximar e manter os colaboradores na empresa.	Gronroos C. (1981)
Todos os membros de uma organização devem saber examinar o seu sentido de responsabilidade e de orientação para as	Berry (1981)

suas tarefas.	
As estratégias de marketing relacional interno têm como principal função a redução da rotatividade de colaboradores e, por conseguinte, tratar todos os colaboradores como clientes.	Bowen (1996)
Satisfação das necessidades dos colaboradores, para que se possam manter os mesmos colaboradores e, assim, fornecer um serviço de qualidade superior aos clientes externos da organização.	Bowen e Shoemaker (1998)
É a junção das duas temáticas, marketing transaccional e marketing relacional, no sentido de que o propósito do mesmo é a renovação de conhecimento.	Ballantyne (2000)
As práticas de marketing relacional interno têm impacto significativo e positivo relativamente à satisfação do cliente interno, às atitudes em relação à administração e ao trabalho emocional do cliente interno.	Kanibir e Nart (2012)

Fonte: Elaboração própria com base no levantamento teórico

Considerações Finais

Perante a conclusão deste capítulo é perceptível que o tema Marketing Relacional Interno não possui, ainda, uma definição clara e sólida. Analisando a tabela nº3 podemos verificar que a maioria dos autores entra em conformidade quanto ao objetivo deste tipo de marketing, sendo ele, a satisfação das necessidades dos colaboradores de forma a retê-los e, assim, reduzir a rotatividade de pessoal dentro da organização. No entanto, percebe-se também a importância dada às práticas de marketing relacional interno e, por conseguinte, a influência das mesmas na

satisfação dos clientes e nas relações internas na mesma. Deste modo, considera-se importante a realização de um modelo que permita juntar os conhecimentos dos diversos autores abordados neste capítulo, de forma a juntar as duas temáticas, o marketing interno e o marketing relacional, anteriormente abordados. Isto porque, percebe-se a partir da revisão de literatura que a junção das duas permite desenvolver e aplicar o marketing relacional interno. Por exemplo no modelo da Kanibir e Nart são utilizadas dimensões de ambos os temas.

4. DIMENSÕES DO MODELO DE MARKETING RELACIONAL INTERNO

Com base no levantamento teórico já realizado a autora formulou um modelo de Marketing Relacional Interno, que servirá para orientar e alcançar os objetivos pretendidos. Foi tido em consideração o modelo de investigação sugerido por Kanibir e Nart (2012) e utilizada uma das suas categorias como subcategorias do modelo a utilizar, nomeadamente, as atitudes face à administração representadas pelas interações e proximidade física entre a direção e os colaboradores.

Figura 3: Modelo Conceptual



Fonte: Elaboração própria

Tabela 3: Explicação do Modelo

Dimensão	Definição	Autores
Comunicação Interna	A comunicação interna é uma técnica utilizada para a disseminação de valores, cultura e objetivos da organização. Quanto maior for a proximidade física entre os colaboradores e os gestores de uma empresa, melhor funcionarão as interações no dia-a-dia da empresa, e por conseguinte, mais eficaz será a geração de informação.	Lings e Greenley (2005), Camara, Guerra e Rodrigues (2007), Marques (2010)
Compromisso	O compromisso é a vontade que um indivíduo tem em prolongar um vínculo com uma organização, após ter tido ou vivido uma experiência positiva	Kasper, Helsdingen e Gabbott, 2006
Confiança	Sentimento traduzido através da segurança de um indivíduo em relação à competência de uma organização, no que diz respeito, à sustentação das suas promessas e ao cumprimento de objetivos. O aumento das relações de segurança dentro de uma organização geram uma maior satisfação dos indivíduos.	Lewis e Soureli (2006) Morgan e Hunt, 1994 Berry (1995)

Felicidade Organizacional	É um fator crítico de sucesso, tanto para a organização como para o colaborador, isto porque, está diretamente ligada a aspetos como a satisfação no trabalho, envolvimento e nível de compromisso, experiências positivas e atitudes no local de trabalho.	Wright e Cropanzano (2004) Fisher (2010)
Remuneração, Benefícios e Recompensas	Da mesma forma que todos os colaboradores investem numa organização através do seu esforço, dedicação e trabalho, as empresas devem investir nos seus colaboradores através de incentivos. Os incentivos, por sua vez, poderão traduzir-se em financeiros e não financeiros.	Chiavenato (1999) Camara, Guerra e Rodrigues, (2007)
Qualidade de Vida no Trabalho	A QVT depende de vários fatores, tais como a satisfação com o trabalho realizado ou a realizar, a motivação, a possibilidade de haver um futuro sólido na organização, o reconhecimento dado aos colaboradores, a remuneração, os benefícios inerentes à remuneração, o relacionamento entre os colaboradores e a gestão, o ambiente psicológico e físico de trabalho, a liberdade e autonomia para decidir, e por conseguinte, a responsabilidade do colaborador.	Davis (1966) Chiavenato (1999)

Fonte: Elaboração própria com base no levantamento teórico

5. APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS

Neste capítulo será realizada uma breve descrição das duas empresas em estudo, a Critical Manufacturing e a Mindera. Estas informações foram conseguidas através da análise das páginas na internet de ambas as empresas, assim como das notas tiradas pela autora aquando a primeira reunião com as duas representantes de cada empresa, nomeadamente, Teresa Carreiro e Sofia Reis.

5.1. Critical Manufacturing

A Critical Manufacturing é uma empresa com sede na Maia, fundada em 2009. É uma *spin-off* da Critical Software e tem como principal objetivo o fornecimento de automação e *software* de fabricação para indústrias de alta tecnologia. A empresa possui subsidiárias na Alemanha, China, EUA, Rússia e um escritório comercial em Taiwan. Em 2011 criaram uma equipa dentro da própria empresa, a *People Focus Team*, constituído por cerca de 6 colaboradores dos 106 totais, que têm como objetivo manter a equipa de trabalho motivada e feliz. No entanto, a empresa realiza também um *Employee Satisfaction Survey* duas vezes ao ano onde se dá e recebe *feedback* e propostas de ação de melhoria, assim como uma *All Hands Meetings* cerca de 3 vezes ao ano, onde participam todos os colaboradores da empresa. O principal objetivo do *Top Management* ao realizar esta reunião é ser o mais transparente possível com todos os colaboradores para que tenham confiança na gestão da empresa.

5.2. Mindera

A Mindera é uma *startup* sediada no centro do Porto, fundada em 2014 com escritórios em San Diego (EUA) e em Leicester (RU), que visa o desenvolvimento de sistemas de *software*, altamente competitivos, assim como, o desenvolvimento de aplicações *Web* e *Mobile*. A empresa possui cerca de 110 colaboradores e tem uma estrutura organizacional *flat*, ou seja, todos os colaboradores estão ao mesmo nível. Funcionam num sistema de *self-management*, fomentando a autonomia de todos os

colaboradores, pois confiam em toda a equipa e acreditam que cada um dá sempre o melhor que pode. Através de eventos de *team building* internos e externos desenvolvem o trabalho em equipa e as relações interpessoais dentro da própria empresa. A empresa também aposta na envolvimento de todos os colaboradores nas tomadas de decisão, realizando reuniões com esse fim onde participam todos os colaboradores ou aqueles que estão disponíveis para tal.

6. METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia de investigação a ser utilizada para o estudo desta dissertação. Esta é uma das fases mais importantes deste estudo, uma vez que, permite perceber qual a orientação que a autora deve tomar. Depois de se definir o problema de investigação e os objetivos específicos, são enunciados os métodos que permitem alcançá-los. Posteriormente, enunciam-se os instrumentos e as técnicas de recolha utilizadas que, permitirão a obtenção dos dados primários, e por conseguinte, contribuem para as principais conclusões do estudo em si.

6.1. Introdução

Segundo Baptista e Sousa (2011), os métodos de investigação podem ser quantitativos, qualitativos e mistos. Esta investigação terá como base um estudo exploratório qualitativo como método de pesquisa. Isto, porque, será utilizado um conjunto de entrevistas exploratórias e um conjunto de 4 observações para cada empresa compostas por 15 horas totais em cada uma delas.

6.2. Contextualização da Pesquisa e Definição dos Objetivos

Esta pesquisa surgiu não só do interesse da autora por este tema mas, também da revisão de literatura realizada no primeiro capítulo desta dissertação. No entanto, a pertinência e o contexto da pesquisa foi, por si só, origem das limitações do estudo elaborado por Silva (2015) em que a autora refere “que o que o entrevistado relata poderá não corresponder à sua realidade, mas sim o que ele entende por correcto responder” (Silva, 2015, pg. 75). É necessário formular o problema de investigação de forma clara e objetiva para que a mesma tenha uma boa orientação e possa ser concretizada corretamente. (Baptista & Sousa, 2011)

Esta investigação pretende, descobrir qual a influência das práticas de marketing relacional interno na satisfação do cliente interno. Com o intuito de atingir esta meta formulou-se um objetivo geral: discutir a relação empresa-cliente interno como estratégia fundamental para a satisfação do último.

No entanto, são necessários objetivos específicos para facilitar o rumo da investigação. Portanto escolheram-se especificamente os seguintes objetivos:

Tabela 4: Objetivos de Pesquisa

Discutir a relação empresa-cliente interno como estratégia fundamental para a satisfação do cliente interno	
Objetivos Específicos	- Identificar quais os fatores que mais contribuem para a satisfação dos clientes internos da Critical Manufacturing e da Mindera - Identificar quais os métodos utilizados para implementar as estratégias de marketing relacional interno - Identificar os benefícios existentes entre a relação empresa-cliente interno mediante a implementação de estratégias de marketing Relacional Interno

Não se pode afirmar que este estudo tem como objetivo formular uma teoria sobre o Marketing Relacional Interno, no entanto, um dos principais objetivos passa, sem dúvida, por compreender e explorar este tema. É, por isso, um dos grandes objetivos desta investigação enriquecer o conhecimento existente sobre esta matéria.

Depois de definidos os objetivos referidos acima, é necessário especificar quais as técnicas e práticas que vão ser utilizadas na recolha e no processamento de dados, isto é, tem de se especificar o método de investigação. (Bowling, 1998)

6.3. Método de Investigação

Segundo Baptista e Sousa (2011), os métodos de investigação podem ser quantitativos, qualitativos e mistos. Os autores defendem também que a escolha do método de investigação influencia, por si só, a recolha de dados e, por isso, deve ser ajustada ao objetivo proposto. Existem alguns fatores que caracterizam tanto as pesquisas qualitativas como as quantitativas, referidos na tabela 5 na página seguinte:

Tabela 5: Elementos distintivos dos estudos quantitativos e qualitativos

Questão	Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo
Natureza da Realidade	Realidade objetiva e singular. Independente do investigador Independente de juízos de valor	Realidade subjetiva e múltipla. Investigador interage com o objeto de investigação. Dependente de interpretações e juízos de valor.
Relação Investigador -objeto	O investigador é independente do objeto	O investigador interage com o objeto de investigação.
Linguagem Utilizada	Formal. Baseada em definições. Impessoal Uso de terminologia definida: técnica, relação, comparação.	Informal. Primeira pessoa. Uso de vocabulário qualitativo: compreender, descobrir, significado, evolução, contexto.
Processo de Investigação	Processo dedutivo. Causa-efeito. Descontextualizado. Generalizável. Preciso e fiável através da validação científica.	Processo indutivo. Multifacetado. Desenho emergente e que se altera ao longo da investigação. As teorias pretendem levar à compreensão. Preciso e fiável através da verificação.

Fonte: Elaboração própria com base em Sousa & Baptista (2011)

Para estudar da melhor forma a questão a que este estudo se propõe, será utilizada como ferramenta de compreensão a metodologia qualitativa. Esta é a metodologia que melhor se enquadra, uma vez que se trata de compreender e conhecer um comportamento de carácter social, por isso, subjetivo e indutivo. Gil (1999) defende que a utilização de uma metodologia qualitativa permite aprofundar a questão de investigação, assim como todos os objetivos inicialmente propostos e apresentados. No entanto, nesta dissertação existem dois objetos de estudo, ou seja, duas empresas já antes enunciadas: Critical Manufacturing e a Mindera.

6.4. Estudo de Caso

A metodologia de investigação utilizada neste estudo é o estudo de caso, uma vez que, tem como objetivo explorar, analisar, descrever e explicar pormenorizadamente os acontecimentos observados ou tratados. Segundo Oliveira e Ferreira (2014) um estudo de caso trata-se de uma investigação específica, ou seja, recai sobre uma situação em particular que “que se supõe ser única ou especial”, com o objetivo de perceber o que a caracteriza de forma a compreender globalmente o fenómeno que está a ser estudado (Oliveira & Ferreira, 2014, pg.96). No mesmo seguimento, Yin (2009) refere que este método deve ser utilizado para conhecer em profundidade o “como” e o “porquê”, perguntas de carácter explanatório, relativos a algo que o investigador pouco ou nada controla, cujas respostas darão origem à determinação das forças que justificam o caso e ao reconhecimento das causas que afetam o estudo (Yin, 2009, pg.27). O autor refere, ainda que os estudos de caso podem ser singulares ou múltiplos (comparativos). No entanto, neste caso, serão realizados dois estudos de caso independentes, ou seja, o critério de comparação não será aplicado. Tanto a Critical Manufacturing como a Mindera serão estudadas de forma isolada.

6.5. Instrumentos e Técnicas de Recolha de Dados - Entrevistas, Observações e Análise Documental

Com o objetivo de operacionalizar o método escolhido na etapa anterior, aqui serão definidos os instrumentos e as técnicas de recolha de dados. Neste caso, serão efetuadas um conjunto de entrevistas aos colaboradores tanto da Critical Manufacturing como da Mindera. Contudo, será também feita uma recolha de dados através de períodos de observação que têm como objetivo corroborar as entrevistas realizadas.

No que diz respeito à abordagem qualitativa da investigação, vão ser realizadas entrevistas semiestruturadas aos colaboradores das duas empresas. Nestas entrevistas, o investigador possuirá um guião, ou seja, um conjunto de perguntas estruturadas, que permitirão conduzir a entrevista de forma a atingir os resultados

esperados. No entanto, o entrevistado possuirá sempre uma ligeira liberdade de resposta, uma vez que, neste caso, o foco é perceber de que forma é implementado o Marketing Relacional Interno na organização e quais as medidas que mais satisfazem as expectativas dos clientes internos. Para isso, é necessário que o entrevistado se sinta à vontade para explicar o seu ponto de vista. (Baptista & Sousa, 2011)

No entanto, uma das maiores desvantagens ou limitação desta técnica de recolha de dados é a sua duração. A entrevista deve, então, ter o tempo ideal, pois se for muito curta, o entrevistador poderá não retirar as informações necessárias para prosseguir o estudo. Este levantamento de dados deve ser feito presencialmente, uma vez que, só assim será completamente alcançado o objetivo de perceber de que forma está implementado o marketing relacional interno nas duas empresas referidas anteriormente. Isto, porque é de conhecimento geral que a recolha *face-to-face* obtém melhores resultados (Baptista & Sousa, 2011). As entrevistas semi-estruturadas permitem comunicar livremente, sendo que os entrevistados têm a possibilidade de expressar as suas opiniões, percepções e até participarem de forma ativa, mas controlada, na pesquisa que se está a realizar (Costa, 2011).

Por sua vez, a observação é uma técnica de recolha de dados em que o investigador deve estar presente no local de recolha dos mesmos. Este pode usar métodos categoriais, descritivos ou narrativos e a observação pode também ser, participante ou não participante (Sousa & Baptista, 2011). Neste seguimento, Malhotra (2001) divide a observação como sendo pessoal ou mecânica. Para este estudo, somente a observação pessoal é relevante, sendo que, neste tipo de observação o investigador “observa o comportamento efetivo tal como ele ocorre, não procura controlar ou manipular o fenómeno que está a ser observado”. (Malhotra, 2001, pg.194)

No que diz respeito ao tipo de registo dos dados recolhidos, utilizaram-se registos narrativos, que não necessitam de categorias predeterminadas e em que o investigador deve ter um diário de bordo – correspondente ao registo diário das observações, onde tira notas de campo e descreve incidentes críticos ou anedóticos que aconteceram durante o período da observação. Os dados devem ser

anotados/escritos no momento do acontecimento ou retrospectivamente (Leesard-Hébert, Goyette, & Boutin, 2005). Os mesmos autores reforçam o pensamento de que o registo de dados referentes a este sistema pode ser realizado de diferentes formas, nomeadamente a redacção de um texto diário em que estão descritas as percepções do investigador face a cada acontecimento. Assim, o investigador poderá fazer descrições pormenorizadas aquando da observação.

As autoras Sousa e Baptista (2011) defendem que uma observação pode ser participante, não participante e também tratar-se apenas de uma análise documental. Neste caso foram realizadas observações não participantes, onde o investigador observa os acontecimentos como sendo um “outsider”.

Para Malhotra et al (2005) existem vantagens e desvantagens no que diz respeito à realização de uma observação. Os autores defendem que uma das principais vantagens relativas a este método de recolha de dados, é o facto do entrevistado não ter que estar consciente da sua participação, o que por um lado, minimiza os erros que poderiam existir. Por outro lado, referem os custos (tempo e deslocações) como sendo a principal limitação deste tipo de recolha.

Quanto à análise documental, foi realizada uma análise pormenorizada às páginas do Facebook, Instagram, LinkedIn e Site oficial de cada uma das empresas, assim como a todos os documentos fornecidos pelas mesmas. Este tipo de análise tem como objetivo a análise de qualquer tipo de documentos desde que os mesmos contenham informação importante para o estudo a ser realizado. (Oliveira & Ferreira, 2014)

6.6. Seleção dos Respondentes

Ao contrário de estudos quantitativos, a seleção em estudos qualitativos é realizada com base no critério que determina o valor da informação recolhida (Albarelllo, et al., 1997). Esta investigação trata-se, portanto, de um estudo em que se pretende saber mais e conhecer melhor a opinião dos colaboradores de ambas as empresas. Por isso, o critério utilizado foi a adequação da informação que pode ser recolhida, aos objetivos específicos. Assim, os respondentes não são escolhidos de

acordo com a importância numérica, mas sim de acordo com a conveniência do acesso à informação perante os objetivos específicos definidos anteriormente.

Foram pedidos dados estatísticos a cada uma das empresas, que permitissem à autora selecionar as características que mais valor teriam para o estudo. Perante a análise dos dados fornecidos pelas empresas foi realizada a seleção dos critérios apresentados nas tabelas seguintes, para cada uma das empresas.

Tabela 6: Critérios para seleção de respondentes - Critical Manufacturing

5 Homens	4 Mulheres
1 < 25 anos	1 < 25 anos
2 entre os 25 e os 40 anos	1 entre os 25 e os 40 anos
1 < 1 ano na empresa	1 < 1 ano na empresa
1 entre 4 e 7 anos na empresa	1 entre 4 e 7 anos na empresa

Fonte: Elaboração própria

Tabela 7: Critérios de seleção de respondentes - Mindera

5 Homens	4 Mulheres
1 < 25 anos	1 < 25 anos
2 entre os 25 e os 40 anos	1 entre os 25 e os 40 anos
1 < 4 meses na empresa	1 < 4 meses na empresa
1 há 2 anos na empresa	1 há 2 anos na empresa

Fonte: Elaboração própria

Os respondentes têm idades compreendidas entre os 25 e os 40 anos. Foram selecionados colaboradores que exercem funções desde que as empresas foram criadas mas, também foram selecionados respondentes a exercer funções há muito pouco tempo em cada uma delas, nomeadamente na Critical Manufacturing há menos de um ano e na Mindera há menos de 4 meses.

Perante a seleção dos requisitos, as empresas entraram em contacto com os colaboradores para saber quem se voluntariava para as entrevistas. Com base nos objetivos do estudo considerou-se essencial que os entrevistados participassem de forma voluntária, por se tratar de um estudo exploratório e, acima de tudo, tratar-se da interpretação pessoal de cada um dos colaboradores.

6.7. Implementação e operacionalização das entrevistas e observação

O pedido para participação no estudo foi feito pela autora, inicialmente, via *e-mail* geral de ambas as empresas. Foi, posteriormente, estabelecido contacto com ambas as empresas através da Teresa Carreiro (Critical Manufacturing), Sofia Reis (Mindera) e numa fase mais avançada com o Luís Simões (Mindera).

Em cada empresa, foram realizadas 15 horas de observação, um total de 30 horas, agendadas com os elementos acima referidos, partes essenciais na facilitação do processo.

Neste estudo foram também realizadas 18 entrevistas, 9 em cada uma das empresas e todas de carácter presencial. A autora considerou que as entrevistas presenciais permitem compreender melhor tanto a pergunta que é feita pelo entrevistador como a resposta que é dada pelo entrevistado. No entanto, também o facto de se tratar de um estudo exploratório justifica as entrevistas de carácter pessoal, por serem extremamente importantes, no sentido de que, permitem ao entrevistador explorar a resposta que é dada, neste caso. As entrevistas demoraram em média, 15 minutos cada uma, tendo lugar numa sala reservada e calma em cada uma das empresas, ou seja, no caso da Critical Manufacturing no TecMaia e, no caso da Mindera no Edifício Mapfre no centro do Porto.

6.7.1. Guião da Entrevista

- Apresento-me
- Agradeço a disponibilidade para colaborar com o estudo
- Informo a duração da entrevista

- Nomeio os objetivos:

1. Perceber como é o ambiente na empresa,
2. Perceber se os colaboradores estão motivados,
3. Perceber se as atividades e ações que são praticadas pela organização facilitam a eficiência nas tarefas,
4. Como é que a empresa implementa as atividades em questão da perspectiva do colaborador.

- Peço permissão para gravar a entrevista, para que me consiga concentrar 100% nas suas respostas e para não perder tempo com anotações.

- Informo que, posteriormente, a entrevista será transcrita e se desejarem posso fornecer uma cópia.

- Informo que o nome dos entrevistados será codificado e, por isso, as entrevistas são de carácter anónimo.

- Informo que poderá ser fornecida uma cópia do resultado da pesquisa de acordo com a vontade de cada colaborador.

- Tem alguma questão?

- Ligo o gravador

1. Como é trabalhar na Critical MF/Mindera?
2. Como é o ambiente de trabalho? De 0 a 10 como o classifica?
3. Considera que a importância do cliente interno/colaborador é ressaltada dentro da empresa? De que forma?
4. Como funcionam as interações com os seus colegas de trabalho e os restantes colaboradores da empresa?
5. Sente-se motivado para realizar as suas funções? O que o motiva e/ou desmotiva?
6. Revê-se na empresa em que trabalha? Partilha dos seus valores?

7. Sente-se seguro aqui? Porquê?
8. Gostava de trabalhar cá por muitos mais anos? Vê algum futuro nesta relação?
9. A comunicação com o seu “superior” é fácil de realizar?
10. Têm algum canal de comunicação interno?
11. Realizam eventos em equipa, como por exemplo, comemoração de datas especiais, aniversários, jogos etc?
12. Tem autonomia para tomar decisões na empresa? Participa nas decisões que são tomadas?
13. O seu desempenho é avaliado? De que forma?
14. Recebe algum tipo de retorno de acordo com a sua avaliação?
15. Quais os benefícios que estão incluídos na sua remuneração?
16. Acha que o seu trabalho é reconhecido? Como?
17. Considera que chegam até a si todas as informações necessárias para que desempenhe da melhor forma a sua função?
18. Como comunica com a direção de forma a, por exemplo, fazer alguma sugestão ou reivindicar alguma coisa? A sua opinião é levada em conta?
19. Quais são as 4 práticas/medidas/atividades que são realizadas pela empresa que mais lhe agradam e desagradam?
20. Pode descrever o dia-a-dia na CriticalMf/Mindera? Desde que chega até ir embora.

6.7.2. Justificação do Guião da Entrevista

Tabela 8 Justificação Guião de Entrevista

Questão	Dimensão	Justificação
1. Como é trabalhar na Critical MF/Mindera?		Questão exploratória para contextualização do estudo de caso

2. Como é o ambiente de trabalho? De 0 a 10 como o classifica?	Qualidade de Vida no Trabalho	Chiavenato (1999) defende que os aspectos físicos, psicológicos e ambientais de uma organização estão inerentes à QVT. É importante que o ambiente de trabalho em que o colaborador está inserido seja aprasível e motivador.
3. Considera que a importância do cliente interno/colaborador é ressaltada dentro da empresa? De que forma?	Comunicação Interna	Para que a comunicação interna seja eficaz deve respeitar as características do cliente interno: história pessoal e profissional, motivação, cultura, aspirações pessoais e profissionais, conhecimentos técnicos e personalidade.
4. Como funcionam as interações com os seus colegas de trabalho e os restantes colaboradores da empresa?	Comunicação Interna	A informação gerada tem por base as atitudes, os valores e as situações específicas em que as interações acontecem.
5. Sente-se motivado para realizar as suas funções? O que o motiva e/ou desmotiva?	Felicidade Organizacional	É importante que as organizações tenham como foco a motivação dos seus colaboradores, com o objetivo final de desenvolver e fomentar a sua felicidade.
6. Revê-se na empresa em que trabalha? Partilha dos seus valores?	Comunicação Interna	A partir do momento que um colaborador entra na empresa a identidade da mesma deve estar presente nas trocas diárias, independentemente dos sectores em que os colaboradores estejam inseridos, na relação e nas interações dos colaboradores com elementos da organização e com o clientes externo
7. Sente-se seguro aqui? Porquê?	Confiança	Berry (1995) defende, também, que o aumento do elemento confiança gera, por sua vez, um aumento da competitividade e

		das relações de segurança que originam um maior sucesso para a organização o que leva a um aumento da satisfação do cliente.
8. Gostava de trabalhar cá por muitos mais anos? Vê algum futuro nesta relação?	Compromisso (Afetivo)	Neste tipo de relacionamento o cliente assume a vontade de continuar a relação. Tem um impacto positivo na fidelidade
9. A comunicação com o seu “superior” é fácil de realizar?	Comunicação Interna	Um dos instrumentos do Marketing Interno é a comunicação, tendo como objetivo o fortalecimento dos relacionamentos entre a empresa e os seus colaboradores e o incentivo à troca de feedback entre os mesmos. (Brum, 2003)
10. Têm algum canal de comunicação interno?	Comunicação Interna	A comunicação interna numa organização, pode por si só, ser facilitadora ou inibidora do processo de partilha de conhecimentos, significados e opiniões. Assim, é necessário tomar medidas e, por conseguinte, criar meios de comunicação para reter o cliente interno. Os autores acima mencionados defendem alguns meios e canais de comunicação.
11. Realizam eventos em equipa, como por exemplo, comemoração de datas especiais, aniversários, jogos etc?	Felicidade Organizacional	Fisher (2010) defende que esta felicidade está diretamente ligada a aspetos inerentes ao comportamento organizacional, tais como: satisfação no trabalho, envolvimento, nível de compromisso organizacional, experiências positivas e atitudes no local de trabalho.
12. Tem autonomia para tomar decisões na empresa? Participa nas decisões que são tomadas?	Qualidade de Vida no Trabalho	Depende de vários fatores, tais como a satisfação com o trabalho realizado ou a realizar, a motivação, a possibilidade de

		haver um futuro sólido na organização, o reconhecimento dado aos colaboradores, a remuneração, os benefícios inerentes à remuneração, o relacionamento entre os colaboradores e a gestão, o ambiente psicológico e físico de trabalho, a liberdade e autonomia para decidir, e por conseguinte, a responsabilidade do colaborador.
13. O seu desempenho é avaliado? De que forma?		Questão exploratória para contextualização do estudo de caso – dar início à questão das recompensas, remuneração e benefícios.
14. Recebe algum tipo de retorno de acordo com a sua avaliação?	Remuneração, Recompensas e Benefícios	Programas desenvolvidos para recompensar colaboradores de acordo com os objetivos alcançados e, por conseguinte, com o seu desempenho. Existem diversos tipos de incentivos, como por exemplo os bónus e a divisão de lucros da empresa (participação nos resultados).
15. Quais os benefícios que estão incluídos na sua remuneração?	Remuneração, Recompensas e Benefícios	Os benefícios, denominados também por remuneração indirecta são representados por diversas componentes como: férias, seguro de vida, transporte subsidiado, subsídio de refeições, isenção de horários e entre outros.
16. Acha que o seu trabalho é reconhecido? Como?	Remuneração, Recompensas e Benefícios	A utilização de um programa de recompensas não financeiras, que podem ser: oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento e auto-estima, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho,

		orgulho na empresa e no trabalho que realiza, promoções, liberdade e autonomia no trabalho. Este tipo de recompensas pode ser uma resposta para a motivação dos colaboradores em tempos de crise. (Câmara, 2011)
17. Considera que chegam até a si todas as informações necessárias para que desempenhe da melhor forma a sua função?	Comunicação Interna	O objetivo é fazer com que a informação não seja somente criada mas, acima de tudo, que seja partilhada podendo, assim, maximizar os conhecimentos no seio da organização. (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007)
18. Como comunica com a direção de forma a, por exemplo, fazer alguma sugestão ou reivindicar alguma coisa? A sua opinião é levada em conta?	Comunicação Interna	Os autores Lings e Greenley (2005) defendem que é através das interações do dia-a-dia que se gera informação, por isso é importante haver proximidade física entre os gestores e os colaboradores da organização.
19. Quais são as 4 práticas/medidas/atividades que são realizadas pela empresa que mais lhe agradam e desagradam?		Questão exploratória para contextualização do estudo de caso
20. Pode descrever o dia-a-dia na CriticalMf/Mindera? Desde que chega até ir embora.		Questão exploratória para contextualização do estudo de caso

Fonte: Elaboração própria

Após a transcrição das entrevistas e da documentação das informações recolhidas durante as observações, procedeu-se então à análise dos dados propriamente ditos.

7. ANÁLISE & DISCUSSÃO DE DADOS – CRITICAL MANUFACTURING

Neste capítulo é apresentada a descrição da análise e interpretação dos dados obtidos de acordo com a investigação realizada. Os dados recolhidos foram analisados de acordo com as dimensões do modelo conceptual de Marketing Relacional Interno elaborado pela autora.

7.1. Análise e Discussão de Dados – Entrevistas e Observações

Após uma análise das entrevistas transcritas, das anotações das observações e da análise realizada às fotografias e documentos da empresa procedeu-se à organização da documentação dos dados recolhidos. Para isso a autora documentou todas as respostas às entrevistas num documento Excel - Ver exemplo anexo 1.

7.1.1. Confiança

Através da análise realizada às respostas dadas à pergunta número 7 - “Sente-se seguro aqui? Porquê?” percebe-se que 8 dos 9 colaboradores entrevistados sentem-se seguros na empresa. No entanto, as razões enunciadas dividem-se em 2 categorias:

1. **Trabalho** - 4 colaboradores dizem sentirem-se seguros devido à área de trabalho em que estão inseridos.

HHBC “Sinto-me seguro aqui primeiro porque estamos numa área de TI’s e felizmente é uma área que se a gente não estivesse feliz num sítio podia ir procurar e quase de certeza que arranjaria noutra. (...) com as medidas que eles fazem para nos cativar isso faz com que a gente esteja cada vez mais feliz e não procure.”

2. **Cultura, Transparência e Confiança na Gestão** – os restantes colaboradores que referem sentir-se seguros nomeiam a cultura da empresa, a transparência e a confiança na sua gestão como sendo aspetos fulcrais no sentimento de segurança existente para com a empresa.

MCNC *“Sim, nunca me falharam um ordenado. Recebemos bónus todos os anos. Acho que a empresa é muito bem gerida, pelo menos aquilo que nos transparece é que tem uma boa gestão ou pelo menos existe um commitment dos nossos gestores para que assim aconteça (...) existe muita transparência (...)”*

HJDC *“Sim. Primeiro porque, mais uma vez, tenho confiança na cultura da empresa como grupo, o Grupo Critical. E depois tenho muita confiança nas pessoas que estão a gerir a própria empresa. Já deram, mais do que uma vez, já mostraram que são capazes de fazer e vê-se o trabalho que eles desenvolvem, o trabalho a promover as ações dentro da empresa, mais uma vez os team buildings que a gente faz, os eventos para os colaboradores, às vezes para a família dos colaboradores (...)”*

O único respondente que afirmou não se sentir seguro referiu que sabe que se sente assim por não estar há muito tempo na empresa, ou seja, por ser tudo uma novidade.

Tal como foi abordado no capítulo de Revisão de Literatura no ponto 1.3.1 e, de acordo, com Morgan e Hunt (1994) a segurança relativa, neste caso, à confiança dos colaboradores, está inerente às competências da própria organização. No entanto, é de referir que esta categoria pode estar, também, intrinsecamente ligada à confiança no trabalho do próprio colaborador e ao mercado de trabalho em que o mesmo está inserido, aspecto que não foi previsto na revisão de literatura.

7.1.2. Compromisso Afetivo

Relativamente a esta categoria foi realizada e analisada a questão número 8 - “Gostava de trabalhar cá por muitos mais anos? Vê algum futuro nesta relação?”. As entrevistas efetuadas permitem perceber que 8 colaboradores desejam continuar na empresa e vêem, efetivamente, um futuro nessa relação. Apenas 1 colaborador apresentou algumas dúvidas na resposta a esta pergunta, acabando por explicar que se deve apenas ao facto de estar na empresa desde o início.

Após a análise às respostas dos colaboradores verificou-se que as mesmas traduzem-se em respostas curtas ou em respostas com justificação. Por sua vez, os fatores que influenciaram as mesmas foram:

1. **Possibilidade de Progressão na carreira** – 1 dos respondentes mencionou este fator como sendo importante para trabalhar na Critical MF mais tempo e para ver futuro na relação com a mesma.

MCNC “Sim, eu entretanto espero que a Teresa passe para a parte de Operations Manager (risos), mas sim, a parte de progressão na carreira é o que mais me agrada relativamente a este aspeto.”

2. **Ligação com os colegas** – 1 dos colaboradores referiu que o facto de conhecer alguns colegas já há algum tempo e de já ter criado uma ligação com os colegas que não conhecia, tem bastante relevância no “sim” à questão efetuada.

MSAC “Sim, até porque já conhecia algumas pessoas e tenho uma ligação bastante boa com os colegas que não conhecia.”

Durante a observação N^o2 realizada na empresa no dia 8 de Abril de 2016 com início às 9h55 e fim às 18h30, a autora observou que todos os colegas têm uma relação bastante próxima na medida em que existe um ambiente amigável entre todos. Por volta das 10h alguns colaboradores juntaram-se e dirigiram-se à cozinha para tomar café ou o pequeno almoço. Durante a observação N^o3, no dia 13 de Abril de 2016 das 14h40 às 17h40, a autora presenciou uma situação em que um dos colaboradores viu um vídeo engraçado na internet e, no momento a seguir, partilhou com os colegas mais próximos gerando uma gargalhada. Também, por volta das 16h os colaboradores juntaram-se para lanchar na cozinha.

3. **Sentimento de felicidade e satisfação** – 2 colaboradores referiram que o facto de serem felizes na empresa e de, por isso, se sentirem bem na mesma são fatores de decisão para quererem continuar a trabalhar na Critical MF.

HHBC “(...) sinto-me bem aqui, até ver estou bem.”

HRMC “Em termos de qualidade de vida para o trabalhador é muito bom (...) eu até recebo muitas propostas mensais cujo salário é superior ao que estou a receber aqui, mas o dinheiro não é tudo, ser feliz é uma coisa a contar, e eu aqui sou feliz.”

Segundo, Kasper, Helsdingen e Gabbott (2006) (ver secção 1.3.2), o relacionamento afectivo dá-se quando o cliente, neste caso interno, tem o desejo de continuar a relação com a empresa. Neste sentido, confirma-se que existe vontade, por parte, de 8 dos 9 colaboradores de continuar com a relação com a empresa, desejando trabalhar mais tempo na mesma.

Como se pode verificar através da resposta do respondente HRMC o colaborador está disposto a preferir de uma remuneração mais elevada em função da qualidade de vida que tem na empresa e, por isso, prevê futuro nessa relação. Assim, estes resultados vão ao encontro do que Backer e Siguaw (1999) referiram como se pode verificar na secção 1.3.2, que a existência de estabilidade e a realização de sacrifícios fomentam a relação forte entre o colaborador e a empresa.

7.1.3. Comunicação Interna

Esta dimensão é formada por 7 questões nas entrevistas realizadas, as perguntas número 3,4,6,9,10,17 e 18.

As perguntas número 4 – “Como funcionam as interações com os seus colegas de trabalho e os restantes colaboradores da empresa?”, 9 – “A comunicação com o seu “superior” é fácil de realizar?” e 10 – “têm algum canal de comunicação interno?” são referentes ao ato de comunicar. No decorrer da análise verificou-se que os 9 respondentes consideram que a comunicação realizada dentro da empresa é totalmente informal e que, no mesmo seguimento, a comunicação com os superiores é fácil de realizar. Em relação ao canal de comunicação interno, todos os respondentes nomearam o Skype e o E-mail como sendo os preferidos para comunicar dentro da empresa, no entanto, salientaram a importância de conversar pessoalmente em qualquer circunstância.

HHBC *“É tudo muito informal. Desde o colaborador que está a trabalhar comigo num projeto até ao Francisco que é nosso diretor, é tudo muito informal, o que é ótimo.” – Pergunta 4*

HRMC *"Sim é muito fácil. Aliás, o nosso espaço de trabalho é hierarquicamente plano, o nosso CEO está ao nosso nível, é muito fácil ir falar com qualquer pessoa."*

Pergunta 9

HJDC *"Falar diretamente. Uma conversa, um Skype, um e-mail, com qualquer mecanismo é possível." – Pergunta 10*

Através das observações realizadas na empresa verificou-se que, de facto, as interacções entre os colaboradores são totalmente informais. Ninguém se trata por você, nem mesmo as pessoas da direcção que ficam nos escritórios. Numa das vezes que os colaboradores estavam reunidos num dos "pods" (ver anexo 2), um dos colaboradores não estava a conseguir resolver uma questão e começaram-se todos a rir, entretanto um dos colegas disse às gargalhadas: "Oh moço dou-te dois estalos, concentra-te lá". Não é utilizada linguagem formal, apesar de ser muitas vezes utilizada a linguagem profissional.

Por sua vez, as perguntas 3 – "Considera que a importância do cliente interno é ressaltada dentro da empresa? De que forma?" e 6 – "Revê-se na empresa em que trabalha? Partilha dos seus valores?" estão ligadas à disseminação da cultura, valores e princípios da organização.

Quanto à pergunta número 3 os respondentes dizem sentir que são importantes para a empresa e que a mesma ressalta essa importância de várias formas, nomeadamente, através de regalias oferecidas aos colaboradores (eventos, horários flexíveis, formação, política de prémios, serviço de massagens, chefe de porta aberta e liberdade para sugerir, pedir e reivindicar). No seguimento da pergunta número 6 todos os colaboradores, sem excepções, referiram que se reveêm na empresa e partilham dos seus valores.

HJDC *"Sim. De várias formas. Tentando sempre promover e demonstrar quando as pessoas fazem um bom trabalho. Tentando sempre ajudar quando queremos atingir algum objetivo, portanto, não temos muito a cultura de apontar o dedo. Apontamos os erros e tentamos ajudar portanto (...) Não só financeiramente, às vezes as pessoas pensam que só o financeiro é que é o mais importante mas não, tentando sempre motivar para que as coisas aconteçam da melhor forma."*

HHBC *"Com a implementação de medidas para nos cativar. Desde termos serviços de catering ao almoço, serviço de massagens, termos a hipótese de termos algum melhoramento que a gente deseje é só falar e é equacionado se o podemos ter ou não. Eles estão sempre atentos ao que a gente precisa e isso é ótimo."*

No *open-space* da empresa existem 3 escritórios que estão na maioria das vezes com a porta aberta, um deles pertence ao CEO da empresa. Durante as observações a autora presenciou algumas situações em que os colaboradores se dirigiam ao escritório do CEO sem qualquer problema. As únicas circunstâncias, presenciadas, em que a porta ficou fechada foi aquando a reunião com um grupo de colaboradores e durante algumas conversas telefónicas. A maioria dos colaboradores almoça na empresa, na área da cozinha, onde têm microondas, frigorífico e todas as condições necessárias para realizar a refeição (ver anexo 2). Neste sentido, a empresa oferece todos os dias sopa e fruta aos colaboradores. Foi também observado que os colaboradores "vestem a camisola" quando estão na empresa. Muitos utilizam a *tshirt* da empresa no dia-a-dia, as canecas com o logótipo da empresa são também utilizadas e no dia do aniversário da empresa, aquando a observação nº1 no dia 1 de Abril de 2016 apenas 5 colaboradores não tinham a *tshirt* vestida..

A pergunta número 17 " Considera que chegam até a si todas as informações necessárias para que desempenhe da melhor forma a sua função?" refere-se à disseminação da informação. Todos os respondentes afirmaram receber todas as informações necessárias para cumprir as suas tarefas, mencionam a eficácia dos canais de comunicação e as *daily meetings* como fatores fulcrais para a disseminação eficaz da informação. Um dos respondentes considera até que chega até ele informação necessária para realizar a tarefa de outros colegas.

HRBC *"Até chega a minha e a dos outros. Sim, claramente. O canal de comunicação funciona muito bem, o email, os skypes, as reuniões diárias chega perfeitamente para estar toda a gente a par."*

Durante a observação nº2 a autora teve a oportunidade de presenciar uma *daily meeting* que durou cerca de 20 minutos onde os colaboradores que constituem uma determinada equipa trocaram informações sobre o trabalho que estão a

desenvolver. Estabeleceram objetivos futuros e abordaram problemas com que se tinham deparado durante todo o processo. O grupo tem um coordenador que faz algumas anotações, mediante o que os colegas vão dizendo e ao longo da conversa fazem-se algumas piadas sobre o projeto. À medida que vão abordando alguns problemas tentam também referir possíveis soluções e todos participam nas mesmas.

A última questão desta categoria “Como comunica com a direcção de forma a, por exemplo, fazer alguma sugestão ou reivindicar alguma coisa? A sua opinião é levada em conta?”, trata a proximidade existente ou não entre os colaboradores e a gestão da empresa. Neste caso, 6 respondentes consideram ser muito fácil comunicar com o CEO ou qualquer outro membro da direcção e que a forma mais fácil de o fazer será mesmo através de uma conversa informal. Consideram, também, que há a sua opinião é tida em conta na medida em que recebem sempre uma resposta consoante aquilo que pedem, reivindicam ou sugerem.

HJDC “Por qualquer meio de comunicação. Verbal, email, nós temos pontos de sugestão também dentro da organização, sharepoint, temos focus teams, portanto nós temos uma equipa que trata ou pelo menos analisa propostas nossas. Claro, sempre. E tenho sempre uma resposta, o que é bom.”

HHBC “Sim. Normalmente numa conversa informal ao almoço com uma pessoa que eu sei que já está numa posição mais elevada. Às vezes uma simples conversa faz com que uns dias mais tarde se vejam as coisas a mexer com base na conversa que tivemos.”

Os outros 3 respondentes referem nunca ter passado por essa experiência até à data da entrevista, mas todos sentem que o fariam sem qualquer problema e consideram ainda que a sua opinião seria levada em conta sem hesitar.

MDCC “Eu nunca o fiz mas se quiser falar posso falar diretamente com as pessoas porque já vi casos disso e falo diretamente com as pessoas.”

MEFC “Ainda não aconteceu mas acho que não há problema nenhum.”

Foi notório, durante as observações, que existe uma grande proximidade entre os colaboradores da empresa e os membros da direcção, em primeiro lugar, por

estarem todos no mesmo espaço físico e depois, porque não existe qualquer formalidade na comunicação realizada entre os mesmos. Ao mesmo tempo, nos períodos de lazer verifica-se que existe uma relação amigável entre todos, na medida em que almoçam todos juntos e as pausas para lanche são realizadas também no mesmo espaço.

A análise efectuada remete-nos para a secção 2.4.4 onde Brum (2003) realça que o objetivo da comunicação interna é, de facto, o fortalecimento dos relacionamentos dentro da empresa. Assim, pode-se dizer que uma comunicação interna simples, informal e pouco hierarquizada traduz-se, neste caso, numa aproximação física entre os colaboradores e o *top management* da empresa em questão. No mesmo sentido, considera-se que existe uma disseminação dos valores, da cultura e de informações relevantes dentro da empresa fruto da comunicação praticada pela mesma, estando de acordo com o que Deshpande e Webster (1989) referiram na mesma secção.

7.1.4. Remuneração, Benefícios e Recompensas

Para introduzir esta categoria na entrevista foi necessário, em primeiro lugar, realizar uma questão exploratória do estudo de caso. A questão número 13 - “O seu desempenho é avaliado? De que forma?” tinha como objetivo principal perceber se os respondentes eram avaliados e se tinham conhecimento do processo de avaliação. Dos 9 respondentes todos sabiam que eram avaliados e apenas 2 colaboradores, os que exercem funções há menos tempo na empresa, tiveram dificuldades em explicar o processo de avaliação.

As perguntas número 14 e 15 são as que formam esta categoria. Relativamente à pergunta 14 - “Recebe algum tipo de retorno de acordo com a sua avaliação?” 8 dos 9 respondentes referiram que sim, sendo que 1 disse não saber. Dos 8 respondentes que responderam “sim” à questão, 2 desvalorizaram os retornos financeiros, apesar de os terem referido.

HMGC *“Se a avaliação for boa é expectável da minha parte que no ano seguinte haja uma compensação. Pode acontecer de muitas formas, pode haver uma progressão*

na carreira, subir de grade, basicamente. Normalmente essa subida de grade é acompanhada por um aumento salarial, normalmente há sempre uma atualização para toda a gente e depois existem aumentos mais significativos ou menos significativos também consoante o desempenho durante o ano transato.”

***HJDC** “Normalmente as avaliações acabam por ser um ponto de indexação nos prémios, quando eles existem. (...) retorno em prémios mas também de evolução de carreira.”*

A pergunta número 15 - “Quais os benefícios que estão incluídos na sua remuneração?” pode dividir-se em duas subcategorias:

- 1. Benefícios Monetários** – todos os respondentes referiram o seguro de saúde, subsídio de alimentação e o telemóvel pago com internet
- 2. Benefícios não Monetários** - os respondentes mencionaram o parque de estacionamento e a flexibilidade de horários como sendo benefícios importantes, a sopa e a fruta oferecida pela empresa foi referida por 4 respondentes, as massagens e os eventos realizados pela empresa foram referidos por 5 respondentes, 3 colaboradores referiram os protocolos com ginásios e outras instituições e o privilégio de trabalhar na Critical MF pelo ambiente e pela cultura de trabalho foi referida por um respondente.

***HRBC** “Tenho seguro de saúde, telefone... Tenho o benefício de aqui estar, de ser bem recebido todos os dias. Não sei, o parque de estacionamento é um benefício se calhar. Não é se calhar, é um benefício porque se tivesse de meter lá fora era mais chato (...) temos sopa todos os dias, temos a fruta, área de lazer, condições excelentes de trabalho e o ambiente e a cultura que existem cá dentro.”*

***HJDC** “Nós temos: remuneração base, isenção de horário, portanto o que acaba por fazer um acréscimo à remuneração, temos o normal subsídio de alimentação. Depois temos seguro de saúde que é pago pela empresa ao colaborador. Temos a possibilidade de incluir a família direta, há um custo muito menor, um custo do colaborador muito mais reduzido, muito acessível. Temos telemóvel, temos internet no*

telemóvel, de acordo depois com as grades que nós temos as pessoas têm mais ou menos minutos, mais ou menos dados no telemóvel. Em alguns casos as pessoas têm direito a carro da empresa com tudo pago e depois vamos tendo outros benefícios, acordos que a empresa vai conseguindo desde transportes, desde eventos para festas com crianças, todo o tipo de acordos que a gente vai conseguindo, ginásios, essas coisas todas, vamos tendo essas bonificações do nosso lado.

MSAC *“Temos os benefícios em termos monetários, portanto tenho remuneração, seguro de saúde, tenho subsídio de alimentação como é o normal e depois temos uma série de benefícios extra. O facto de termos as massagens que temos, as terapias, tudo isso são benefícios (...) Mesmo todos estes eventos que nós temos acabam por ser benefícios indiretos.”*

Durante a observação nº4 a autora pôde visitar a sala de terapia e massagens e conversar com o terapeuta David. O último referiu que as terapias têm ajudado muito os colaboradores, na medida em que, fomentam a redução mensal de baixas de curta duração. O terapeuta referiu também os motivos que levam as pessoas a inscreverem-se nas terapias, tais como, ansiedade, necessidade de relaxar ou, simplesmente, pelo facto de gostarem de massagens. Até ao momento os colaboradores tinham a possibilidade de fazer massagens uma vez por semana, contudo, a partir do mês de Maio terão a possibilidade de as realizar duas vezes por semana. Através das 15 horas de observação realizadas foi possível perceber que os colaboradores têm excelentes condições de trabalho, todos têm o seu computador, uma cadeira confortável, podem ouvir música enquanto trabalham, têm cerca de 5 *fit balls* (ver anexo 2) no *open-space* que são utilizadas muitas vezes para fazer de cadeiras, o ambiente é completamente informal e apesar de profissional, muito divertido. Os colaboradores usufruem do horário flexível que lhes é proporcionado, o horário de entrada na empresa varia conforme o dia, o trabalho e o colaborador em si (observado durante as 4 observações realizadas) e o mesmo se passa com o horário de saída. Também durante o almoço há quem demore mais do que os outros e as pausas para lanche e conviver funcionam da mesma maneira. Os colaboradores têm também a possibilidade de

estacionar o carro dentro do TecMaia no parque do Grupo Critical. Foi observado também que os colaboradores com filhos podem levá-los para o local de trabalho.

Após a análise desta categoria e remetendo para asecção 2.4.2, percebe-se que os resultados obtidos vão ao encontro do que Chiavenato (1999) referiu como sendo benefícios e recompensas para os colaboradores. Assim, de acordo com a análise realizada, é perceptível que os respondentes conhecem os benefícios que lhes são inerentes à remuneração considerando, também, os benefícios não monetários. No entanto, através de uma análise mais pormenorizada entende-se que os benefícios monetários são claros para todos, ao contrário dos benefícios não monetários, que estes são perceptíveis por todos mas nem todos os benefícios são referidos pelos 8 respondentes. Por outras palavras, pode-se dizer que a importância dada ao conjunto de benefícios não monetários oferecidos pela empresa é diferente, dependendo então da percepção do colaborador em questão.

7.1.5. Qualidade de Vida no Trabalho – QVT

A QVT é a categoria formada pelas questões número 2 – “Como é o ambiente de trabalho? De 0 a 10 como o classifica?”, 12 – “Tem autonomia para tomar decisões na empresa? Participa nas decisões que são tomadas?” e 16 – “Acha que o seu trabalho é reconhecido? Como?” que dizem respeito às subcategorias ambiente de trabalho, autonomia e reconhecimento, respetivamente.

Através das respostas dadas a estas 3 perguntas verificou-se que a maioria dos respondentes classifica o ambiente de trabalho com um 9, sendo que o máximo é 10 e o mínimo 0. O valor mínimo que os respondentes atribuíram ao ambiente foi 8, sendo que, dois deles chegaram mesmo a atribuir a classificação máxima. Todos os respondentes afirmam tratar-se de um ambiente informal em que há entreaajuda e companheirismo. Perante a análise à pergunta número 12 verificou-se que todos os respondentes consideram ter total autonomia dentro da sua área de trabalho. Contudo, sobre ter autonomia geral referem não tomar decisões de negócio, não obstante, considerarem que podem participar nas tomadas de decisão. Sentem, no mesmo seguimento, que têm voz ativa na empresa e que sua opinião é tida em conta.

Consideram que há abertura para opinar e que, por vezes, é vantajoso ter mais do que uma opinião.

HRBC *“Não tenho autonomia total, estou cá há pouco tempo. Mas para já sinto que sou uma palavra ativa e sinto que me ouvem quando é para tomar uma decisão, obviamente nos projetos onde estou envolvido”*

MCNC *“Não a nível de gestão mas a nível de gestão dos processos (...) Mais não seja também porque é importante não fazermos algumas coisas sozinhos. Acho que um segundo par de olhos ou um terceiro para de olhos também é importante para ver as coisas de uma outra forma.”*

Os respondentes consideram ser reconhecidos pelo seu trabalho sem nenhuma dúvida, no entanto, mencionam várias formas de reconhecimento:

1. **Responsabilidade** - 2 dos respondentes consideram que o seu trabalho é reconhecido através do aumento de responsabilidade que lhes é atribuído.

MEFC *“Sim porque apesar de estar aqui há pouco tempo fui convidada a ter mais responsabilidades e por todo o feedback que já me têm dado. Já tive a reunião de feedback, sinto que sou valorizada.”*

2. **Feedback** – 5 dos respondentes considera que se sente reconhecido através do feedback que lhe é fornecido pelos colegas.

HMGC Sim, eu acho que no trabalho que faço sou reconhecido porque também vejo isso como consequência nas avaliações que existem todos os anos e no feedback que tenho tido em cada trabalho.

3. **Palavra ativa** - 1 dos colaboradores diz sentir-se reconhecido, na medida em que, está há muito pouco tempo na empresa, mas sente que tem uma palavra ativa na tomada de decisões no projeto em que está inserido.

***HRBC** “Acho que do pouco tempo que cá estou é reconhecido...acho que já tenho uma palavra ativa naquilo que vamos fazendo. Acho que as pessoas já me ouvem quando é para decidir alguma coisa, já me ouvem portanto.”*

4. Prémios e Bónus – 2 respondentes dizem que a empresa reconhece o seu trabalho através da política de prémios e bónus.

***MSAC** “Sim, a nível portanto da equipa que vai dando feedback, que vai dizendo se as coisas estão bem ou estão mal, a nível dos próprios bónus que vamos recebendo”*

5. Progressão na Carreira – a subida de grade é, para 3 respondentes, uma das formas de perceber se o seu trabalho é reconhecido ou não.

***MCNC** “Eu acho que o meu trabalho é reconhecido na medida em que ao longo dos anos fui mudando de grade, fui tendo uma evolução na minha carreira, obviamente isso implica aumentos salariais e vou recebendo feedback de como posso melhorar e de como posso continuar a crescer e a aumentar o grade, ou seja, ter uma progressão na carreira.*

6. Avaliações – 5 dos respondentes referem que percebem se o seu trabalho é reconhecido ou não através das avaliações realizadas.

***MDCC** “Sim. Tanto quando tenho melhorias ou se faço qualquer coisa que antes não sabia fazer é logo reconhecido nas avaliações por exemplo. E mesmo nas avaliações no dia-a-dia. “*

7. Satisfação dos Clientes Externos - é para 5 respondentes um elemento fulcral para perceberem se o seu trabalho é reconhecido ou não.

***HRMC** “Sim, é reconhecido na medida em que temos grandes clientes internacionais e o produto que nós fazemos tem um selo de qualidade e de aceitação por eles e é sempre aceite por isso é bom.”*

Na secção 2.4.3 é possível perceber que autores como Chiavenato (1999) defendem que para existir QVT é necessário que os colaboradores sintam que estão inseridos num bom ambiente e que, acima de tudo, existe respeito tanto pelas pessoas

da organização como para com o trabalho por elas realizado. Nesta perspetiva os resultados obtidos após a análise detalhada das perguntas acima referidas estão em consonância com a opinião do autor. Assim, pode também verificar-se que uma das formas mais apontadas de sentir que o trabalho é reconhecido é a satisfação do cliente externo, podendo estar relacionado com o facto de a empresa colocar o colaborador em primeiro lugar. Isto porque, tal como pode ser lido na secção 2.4.3, se a empresa colocar o colaborador em primeiro lugar existe uma forte possibilidade de o mesmo colocar a satisfação do cliente externo como sua prioridade, daí dizer-se que uma empresa que investe no seu colaborador está a investir indiretamente no seu cliente externo.

7.1.6. Felicidade Organizacional

A última categoria que forma o modelo conceptual é a Felicidade Organizacional retratada pelas perguntas números 5 – “Sente-se motivado para realizar as suas funções? O que o motiva?” e 11 – “Realizam eventos em equipa, como por exemplo, comemoração de datas especiais, aniversários, jogos etc?”.

Ao analisar as respostas às duas perguntas verificou-se que os 9 respondentes se sentem motivados para realizar as suas funções. Os fatores mais influentes nas respostas dos respondentes foram:

1. **Trabalho** – o trabalho em geral foi referido como sendo o fator motivacional mais importante por 4 colaboradores
2. **Ambiente** – o ambiente existente na empresa foi apontado por 3 colaboradores como um dos fatores mais influentes na motivação pessoal dos colaboradores

SAC "Sim, sinto. O ambiente é uma das coisas, que eu acho que é fundamental onde nós estarmos sentirmo-nos bem. O sentirmo-nos bem no local de trabalho onde estamos, acho que é muito importante. (...) ”

HMGC *"Sim, bastante. (...) tenho tido a oportunidade de fazer coisas que queria aplicar e que tenho aplicado. Isso também faz com que eu me sinta melhor e mais motivado para o que vem a seguir."*

O ambiente de trabalho presenciado pela autora aquando as observações era divertido mas sem grandes perturbações, relaxado e profissional ao mesmo tempo. Os colaboradores participavam em todas as atividades, por exemplo, na observação nº1 (aniversário da empresa) realizaram-se inúmeras atividades, desde saborear gelados no pátio, guerra com pistolas de esferovite e brincadeiras com *piñatas*, no entanto, quando tinham de trabalhar voltavam para o seu local de trabalho. Durante todas as observações não foi presenciada nenhuma demonstração de insatisfação.

Todos os colaboradores referiram, em relação à pergunta número 11, que se realizam inúmeros eventos denominados por *team building* tais como: festas temáticas (Halloween, Natal, Carnaval), o aniversário da empresa, *workshops* e, referido por todos os respondentes, a comemoração mensal do aniversário de todos os colaboradores que celebram aniversário durante cada mês. Os 9 respondentes salientaram que muitas das vezes as propostas para a realização dos eventos tanto internos como externos, são de autonomia dos colaboradores e não só do *top management* ou da *People Focus Team*.

HJDC *"O aniversário da empresa é o mais constante, fazemos também outros tipos de eventos quando são alturas de carnaval, Páscoa, Natal, Halloweens e essas coisas todas. E outras vezes são eventos que queremos mostrar a chegada do Verão, a chegada do Inverno, a chegada do Outono, temos um evento constante que é o último dia de cada mês canta-se os parabéns às pessoas que fizeram anos durante esse mês (...) Atenção que aqui há muitos eventos que não são propostos pela administração, são ideias que as pessoas trazem, são estudadas e são feitas."*

No período de observações foi presenciado o evento de aniversário da empresa, um *beer tasting*, e foi também, analisado um mural com fotografias de alguns eventos realizados pela empresa (anexo 2). Na observação nº2 alguns colaboradores juntaram-se e combinaram sair à noite nesse dia (sexta-feira).

Os resultados encontrados após a análise às duas perguntas estão de acordo com o que foi referido por Fisher (2010) na secção 2.4.1 em que o autor referencia a importância da satisfação do trabalho e das experiências e atitudes positivas experienciadas no local do mesmo para a felicidade organizacional do colaborador.

7.1.7. Questões exploratórias

No âmbito de perceber e explorar em profundidade as respostas dos respondentes, foram realizadas algumas questões exploratórias durante as entrevistas.

A análise à pergunta número 1 “Como é trabalhar na Critical MF?” permitiu perceber que os 9 respondentes estão satisfeitos em trabalhar na empresa. As medidas adotadas pela empresa para cativar os colaboradores, a preocupação com o seu bem-estar e o ambiente informal são, de facto, os fatores que mais contribuem para essa satisfação.

HMGC “É bom trabalhar na Critical (...) É um sítio informal, as pessoas sentem-se bem (...) O ambiente é muito informal, as pessoas estão sempre ali perto umas das outras, não há assim nenhum formalismo, as ligações são abertas. E depois nós temos todo este ambiente de reuniões, massagens, temos uma série de condições que também ajudam às pessoas estarem mais à vontade (...) isto quase como uma segunda casa (...).”

MSAC “É muito bom é muito agradável, acho que o ambiente é um ambiente de companheirismo. A nível das chefias não existe aquela chefia rígida como em muitas empresas em Portugal se pratica (...) É um chefe com a porta aberta por assim dizer e não existe... acabamos por ser quase como uma família (...) É um dos exemplos que todas as empresas em Portugal deviam seguir.”

Relativamente à pergunta número 19 “Quais são as 4 práticas/medidas/atividades que são realizadas pela empresa que mais lhe agradam e desagradam?” os respondentes tiveram muita dificuldade em enunciar algo que, realmente, lhes desagradasse. No entanto, 3 dos 9 respondentes afirmaram que a longo prazo e se a empresa continuasse ao ritmo normal o espaço seria um dos

problemas a considerar. Os colaboradores afirmam que a empresa cresceu muito rápido e, por isso, o espaço pode ser um problema, devido à necessidade de contratar cada vez mais pessoas.

HMGC *“Talvez o que eu não goste é este espaço, estamos aqui há dois anos e já estamos com problemas de espaço, em termos de espaço físico, não quer dizer que seja um problema que a empresa tenha criado mas se calhar não criou a melhor solução porque nós estamos aqui há pouco tempo e já estamos apertados. Mesmo às horas do almoço às vezes é complicado arranjar lugar portanto é um bocado desagradável”*

Em relação às 4 medidas mais apelativas os respondentes elegeram as massagens e terapias, juntamente com os eventos temáticos como sendo as medidas mais cativantes, implementadas pela empresa. Seguem-se a política de oferecer fruta e sopa aos colaboradores, o ambiente informal e a transparência como medidas mais importantes para os respondentes.

MEFC *“Uma delas as massagens. Tem também uma reunião a cada três meses com o CEO, em que fala da empresa em si, apesar de ter só estado presente numa, parece-me que há muita transparência e há muita comunicação com os empregados.”*

HRBC *“Na parte da diversão eu acho fantástico fazerem os eventos temáticos com regularidade, acho muito giro. (...) Acho o à vontade que as pessoas têm aqui dentro também é bastante bom, a falta de formalidade, a informalidade dentro da formalidade, os benefícios que a empresa dá ao seu colaborador para o seu bem-estar também na área de lazer(...) e a massagem que eles dão semanalmente. Semanalmente se se inscrever.”*

HRMC *“Gosto bastante da fruta que eles disponibilizam aí de graça, a fruta e sopa, tens sopa ao almoço. Gosto das festas que eles fazem, as festas temáticas: Halloween, Natal. E basicamente é isso. Eles tentam acima de tudo fazer com que os colaboradores sejam felizes.”*

A pergunta número 20 refere-se ao dia-a-dia na empresa, foi realizada com o objetivo de perceber como funciona o dia-a-dia de cada colaborador, a que horas começa e termina. Neste sentido, através das 9 descrições pôde-se verificar que os

colaboradores usufruem dos horários flexíveis. Nenhum dos colaboradores referiu o mesmo horário de entrada nem de saída. As pausas para conviver foram uma constante na resposta a esta pergunta e a maioria dos respondentes junta-se com outros colaboradores para almoçar e lanche. Durante um dia normal de trabalho 8 respondentes têm uma *daily meeting* para fazer o ponto de situação de cada projeto com a sua equipa de trabalho. Quase todas as semanas existe pelo menos uma atividade na qual os respondentes tentam sempre participar. Todos eles referiram a importância de não ter horários estabelecidos para nada, como por exemplo, à hora de almoço podem fazer a pausa que desejarem a única preocupação dos colaboradores é, de facto, o cumprimento dos objetivos a que se propõem.

HHBC *“Chego, tomo um café com alguns amigos, depois estamos a trabalhar normalmente, juntamo-nos para um snackzito a meio da manhã sempre a falar de coisas seja de séries, seja de tecnologias, seja de tudo e mais alguma coisa. Depois voltamos a trabalhar mais um bocadinho, almoço, café, até podemos ir dar uma volta depois do almoço ao TECMAIA, trabalhar, lanche, mais uma vez, e depois sim ir para casa, quando achar que o trabalho já não está a render ou mesmo quando o acabar os objetivos que tinha para esse dia”*

MSAC *“Pronto eu normalmente chego entre as 9h e as 9h30 porque levo as minhas filhas à escola. Normalmente chego, vejo emails, vou começando a fazer alguma coisa. Por volta das 10 horas normalmente costumo fazer uma pausa para tomar café, regresso depois ao local de trabalho, trabalho até por volta do meio dia e meia, uma menos tal ou às vezes um bocadinho mais cedo, depois faço uma pausa para almoço nessa hora. Tipicamente uma pausa de uma hora. Normalmente costumamos almoçar em menos de meia hora, vamos dar uma caminhada no exterior, regresso, volto a trabalhar. (...) à terça e à quinta temos formação (...) À tarde faço uma pausa para lanche e depois por volta das mais tardar 18h30 num dia normal saio de cá. Se for preciso ficar cá até mais tarde fico, outras vezes o que faço é levo o portátil para casa, trabalho em casa. Quando preciso de sair mais cedo levo o portátil e depois compenso o tempo em casa, não é complicado, dá para gerir bem as coisas”.*

De uma forma geral verificou-se nesta empresa que a comunicação interna é uma das razões que fomenta a confiança e o compromisso afetivo de um cliente interno para com a empresa. No fundo, a informalidade que existe no seio da empresa permite a anulação de qualquer barreira que poderia existir à comunicação. Desta forma, não só as relações entre colaboradores são facilitadas como também existe uma facilidade de comunicar e interagir com os membros da direção. A partir da análise da categoria “Remuneração, Benefícios e Recompensas” verifica-se que os respondentes não dão sempre o mesmo valor aos mesmos benefícios. No entanto, de todos os benefícios apontados as massagens e terapias são o que mais conquistam os colaboradores. A maioria dos respondentes valoriza também o ambiente vivido na empresa inerente tanto à comunicação interna como à QVT. Por sua vez, relativamente à subcategoria da QVT “reconhecimento” constatou-se que os respondentes consideram que a satisfação dos clientes externos está intrinsecamente ligada à sensação de reconhecimento pelo seu trabalho. O ambiente que se vive na empresa foi referido em relação a 4 das 6 categorias, sendo elas: Compromisso, Comunicação Interna, Remuneração e Felicidade Organizacional. Desta forma, constata-se que o ambiente interno pode ser um elemento fulcral na satisfação e motivação dos colaboradores. A par disso, observou-se também que todos os respondentes partilham dos valores da empresa.

8. ANÁLISE & DISCUSSÃO DE DADOS – MINDERA

Tal como no capítulo anterior, aqui é apresentada a descrição da análise e interpretação dos dados obtidos de acordo com a investigação realizada. Os dados recolhidos foram analisados de acordo com as dimensões do modelo conceptual de Marketing Relacional Interno elaborado pela autora.

8.1. Análise e Discussão de Dados – Entrevistas e Observações

Após uma análise das entrevistas transcritas, das anotações das observações e da análise realizada às fotografias e documentos da empresa procedeu-se à organização da documentação dos dados recolhidos. Para isso a autora documentou todas as respostas às entrevistas num documento Excel - Ver exemplo anexo 3

8.1.1. Confiança

A categoria Confiança é formada pela pergunta 7 – “Sente-se seguro aqui? Porquê?”. Ao analisar as respostas dos 9 respondentes verificou-se que todos referiram que se sentem seguros na empresa. Os colaboradores referiram como fatores mais importantes para a sua segurança:

1. **Confiança nos colegas** - foi referida 4 vezes pelos respondentes.
2. **O crescimento da empresa** – referido 3 vezes pelos respondentes.
3. **A política de meritocracia e *self management*** – referidas 3 vezes pelos respondentes.

HBPM " Sim (...) confio nas pessoas, nos meus colegas, na empresa e sinto que está a crescer..."

HTCM "sim, desde que seja competente. (...) a empresa também tem em conta a meritocracia, se tens mérito não tens porque não te sentir seguro."

Os resultados obtidos remetem, em parte, para as referências enunciadas por Lewis e Soureli (2006) em que os autores defendem que a confiança é um sentimento inerente à segurança existente face à conduta e competência da organização. (ver

secção 1.3.1) Neste caso, os respondentes referiram tanto o a política de meritocracia e *self management* como o crescimento da empresa, sendo isto possível se houver, efetivamente, confiança na gestão da empresa. No entanto, os respondentes referem a confiança que têm nos colegas de trabalho como sendo o principal fator de segurança.

Durante a observação nº1 na empresa, realizada no dia 22 de Abril de 2016 com início às 15h e fim às 17:30 no Edifício Mapfre escritório 404 pôde-se observar uma situação em que, por volta das 16 horas, um dos colaboradores tentou ter a aprovação de outro colega e este lhe disse: “agora estou num daqueles momentos críticos, não é ideal. Mas eu confio em ti, siga!”. Também durante a observação nº2, realizada no dia 6 de Maio de 2016 durante o período da tarde entre as 14h e as 17h30, no escritório 106 observou-se uma situação em que no final de uma reunião perguntaram a um dos colaboradores que estava a trabalhar no escritório se queria ir à retrospectiva da reunião, o último respondeu: “não, mas depois contem-me.”

Estas duas observações demonstram a confiança que existe entre os colaboradores da empresa.

8.1.2. Compromisso Afetivo

Com o objetivo de compreender esta categoria, foi realizada a pergunta número 9 – “Gostava de trabalhar cá por muitos mais anos? Vê algum futuro nesta relação?”. Após uma análise pormenorizada às respostas dos respondentes verificou-se que todos pretendem prolongar a relação com a empresa. No entanto, um dos respondentes pronunciou o seu desejo de continuar na empresa pelo menos por mais 2 anos, mas depois disso, devido ao facto de trabalhar na Mindera desde o início, não sabe o que fazer. Os restantes colaboradores referiram que têm todas as condições de trabalho para querer continuar a trabalhar na Mindera.

HROM "Sim,temos tudo para continuar aqui."

HBPM "Sim, consigo imaginar-me aqui mais dois anos mas depois não sei, por acaso acho que é um problema para resolver"

Na secção 1.3.2 onde os autores Kasper, Helsdingen e Gabbott (2006) referem, que, existindo compromisso afetivo os clientes expressam o seu desejo de prolongar o vínculo com a empresa, vai ao encontro dos resultados obtidos após a análise das respostas dos respondentes.

8.1.3. Comunicação Interna

Esta categoria é formada por 7 questões das entrevistas realizadas: perguntas número 3,4,6,9,10,17 e 18.

As perguntas número 4 – “Como funcionam as interações com os seus colegas de trabalho e os restantes colaboradores da empresa?”, 9 – “A comunicação com o seu “superior” é fácil de realizar?” e 10 – “têm algum canal de comunicação interno?” são referentes ao ato de comunicar. Todos os respondentes consideraram que toda a comunicação efetuada dentro da empresa é realizada de forma informal. Apesar de referirem que não têm superiores porque não existem *managers*, consideram que as pessoas mais importantes da empresa são, de facto, os fundadores. Neste caso, também com eles a comunicação é informal muito devido à inexistência de barreiras e de hierarquias estabelecidas. A resposta em relação ao canal de comunicação utilizado pela empresa foi unânime, o Slack é o canal de eleição.

HROM "Funcionam bastante bem (...) sinto uma relação muito aberta e digo aquilo que tenho de dizer e gosto que as pessoas me digam também a mim. (...) estamos sempre na galhofa. Eu gosto de dizer que gosto de trabalhar com os meus amigos e não com os meus colegas porque é muito mais fixe. A comunicação é muito mais fácil, quando vais para reuniões não estás ali com meias coisas, vamos todos diretos ao assunto e facilita muito portanto acho que estamos todos bem." - em relação à pergunta 4

MJFM "Apesar de não termos bem um superior, as pessoas que têm o papel de gerir a empresa podem ser consideradas como tal...e sim são super acessíveis." - em relação à pergunta 9

HTCM " Não existem superiores...mas sim há sempre aquele pessoal que foi fundador se quisermos olhar para *managers* talvez sejam eles, mesmo. Mas mesmo

com essas pessoas é super fácil falar, aceder e o que mais me agrada é que eles não decidem sozinhos. Toga a gente tem sempre uma palavra a dizer." - em relação à pergunta 9

HBPM "Sim, o slack." - em relação à pergunta 10

Também durante as observações realizadas foi possível verificar que, de facto, todos os colaboradores interagem muito bem uns com os outros. Um dos registos da observação nº1, no dia 22 de Abril de 2016 no escritório 106 com início às 15 horas e fim às 17h30, documentado pela autora refere:

"Os colaboradores fazem piadas entre eles uns sobre os outros" – 15h20

"Um grupo de colaboradores encontra-se a trabalhar no terraço a conversar e a beber cerveja. " – 16h

"Um dos colaboradores está a fazer uma massagem a um colega no terraço" 16h10

A autora constatou também que a empresa utiliza um canal de comunicação interno para comunicar com os seus colaboradores designado por *Slack*, isto porque, ouvia-se algumas vezes "vai ao *slack*".

Por outro lado as perguntas 3 – "Considera que a importância do cliente interno é ressaltada dentro da empresa? De que forma?" e 6 – "Revê-se na empresa em que trabalha? Partilha dos seus valores?" são referentes à disseminação da cultura, valores e princípios da organização. Realtivamente à pergunta número 3 os respondentes sentem que a empresa os considera importantes devido, sobretudo, às condições de trabalho que lhes são oferecidas, nomeadamente, cadeiras, computadores, Ipad, zonas de lazer e material de entretenimento). No entanto, também as atividades de *team building*, toda a oferta de comida como fruta, sopa, iogurtes, leite, pão e legumes e o facto dos respondentes sentirem que têm uma palavra ativa dentro da empresa, contribuem para os colaboradores sentirem que a sua importância é ressaltada.

MMJM "Sim é ressaltada dentro da empresa na medida em que o bem-estar das pessoas é muito tido em conta quer a nível das condições de trabalho que temos, de

coisas tão simples como cadeiras, mesas, equipamento que temos para desempenhar as nossas funções até situações como disponibilidade de comida, de snacks, de jogos para uma pessoa se divertir, desanuviar durante o dia, condições de luminosidade, todo o espaço do escritório (...) a possibilidade das pessoas terem, sei lá, alguns protocolos e situações que possam ajudar na sua vida pessoal”

A análise da pergunta número 6 permitiu perceber que todos os respondentes se revêem na empresa e partilham dos seus valores.

HTCM "Sim, sim, claramente! (...) grande parte das pessoas que cá trabalham fazem mesmo um fit cultural com o espírito da empresa. (...) as pessoas são elas próprias da forma que a empresa vê o mundo, estamoos todos apontados para o mesmo sítio."

MCBM "Sim, sem dúvida. Às vezes dizemos que temos que pensar na Mindera como se fosse uma pessoa."

Relativamente à disseminação dos valores e da cultura da Mindera, alguns dos colaboradores durante as observações estavam com a *T-shirt* da empresa vestida. Foi também observado que a maioria utiliza garrafas isotérmicas e canecas com o logótipo da empresa. Numa das paredes (todas as paredes davam para escrever) do escritório 404 está desenhando um coração com o nome Mindera no meio. Aquando as 4 observações realizadas, a autora verificou que os colaboradores têm condições de trabalho excepcionais, nomeadamente, todos têm computador, Ipad, todas as salas têm um sofá com televisão, e na cozinha principal existe uma mesa de *ping-pong* adaptada e todos os equipamentos necessários para se realizar uma refeição, assim como, todos os alimentos necessários para tal. Durante o dia os colaboradores podem beber cerveja e utilizar o que quiserem, tanto o terraço como qualquer meio de entretenimento que a empresa tenha.

A pergunta número 17 “ Considera que chegam até a si todas as informações necessárias para que desempenhe da melhor forma a sua função?” tem como objetivo perceber se a disseminação da informação é realizada eficazmente. Neste sentido, todos os respondentes referiram que sim, consideram que chegam até eles todas as informações necessárias para realizarem as suas funções. No entanto, apesar de

também ter considerado que sim, um dos colaboradores referiu nunca ter pensado nesta questão e 4 colaboradores referiram que depende muito também da proactividade deles próprios. Outro respondente apesar de ter a mesma opinião que os colegas também defendeu que deveriam ser melhoradas algumas coisas para as informações serem iguais para todos.

HROM "Eu diria que sim, mas há coisas que devia ser melhoradas em termos de comunicação para estar toda a gente na mesma página".

HBPM " Nunca tinha pensado nisso, mas acho que sim."

MCBM " Sim, mas também aqui é do género: se não sabes, queres saber, toma iniciativa e faz e procura...acho que isso é muito importante."

Relativamente à ultima questão desta categoria "Como comunica com a direcção de forma a, por exemplo, fazer alguma sugestão ou reinvidicar alguma coisa? A sua opinião é levada em conta?" que diz respeito à proximidade entre os colaboradores e a gestão da empresa, os respondentes referiram que toda a comunicação é informal e que as suas opiniões são sempre lavadas em conta. Comunicam, preferencialmente, através do Slack, e-mail ou através de uma conversa pessoalmente.

HBPM "Sim e faço-o pessoalmente"

MMJM " Pode ser directamente com a pessoa individualmente, ou então em equipa. Presencialmente ou mesmo pelo slack, depende da situação e do contexto."

Aquando da observação nº1, um dos fundadores da empresa colocou uma música do Quim Barreiros e toda a gente começou a brincar com ele dizendo "é só azeiteirada oh Rui!". Sendo que o Rui é um dos fundadores da organização.

Perante a análise realizada pode verificar-se que o facto de não haver hierarquias definidas na empresa existe bastante proximidade entre os colaboradores e aqueles que fundaram a empresa, considerados pelos respondentes, os mais importantes, por assim dizer. Estes resultados remetem-nos para a secção 2.4.4 da Revisão de Literatura em que o autor Brum (2003) refere que o objetivo da comunicação interna é, mesmo, o fortalecimento dos relacionamentos dentro da organização. Pode-se então afirmar que uma estrutura *flat* e simples traduz-se, assim,

numa comunicação eficaz e numa proximidade vincada entre todos os colaboradores da empresa. Também devido à informalidade existente dentro da empresa, há uma disseminação eficaz dos valores, da cultura e de informações necessárias dentro da Mindera, o que vai ao encontro das ideias referidas por Deshpande e Webster (1989) na mesma secção.

8.1.4. Remuneração, Benefícios e Recompensas

De forma a introduzir esta categoria nas entrevistas realizadas, foi efetuada uma pergunta exploratória do estudo de caso. O objetivo da pergunta número 13 – “O seu desempenho é avaliado? De que forma?” era perceber se os respondentes eram avaliados e se conheciam o processo de avaliação. Os 9 respondentes referiram não ser avaliados formalmente, ou seja, a empresa não pratica as típicas avaliações de 6 em 6 meses. No entanto, 4 respondentes mencionaram que se sentem avaliados pelo trabalho que realizam, na medida em que, vão recebendo *feedback* dos colegas e dos gestores.

MCBM "Não há avaliações (...) nós acreditamos sempre que as pessoas estão a dar o seu máximo, sendo que o máximo não é uma linha recta nem é sempre a subir. (...) acreditamos que as pessoas estão sempre a dar o melhor que podem e por isso não somos avaliados."

Perante estas afirmações, a pergunta número 14 teve de ser alterada sendo que foi realizada da seguinte forma: “Recebe algum retorno de acordo com o cumprimento de objetivos ou, mesmo, do feedback dado pelos seus colegas?”. Neste contexto os 9 respondentes referem que não recebem retornos monetários sem ser a divisão de lucros anual realizada pela empresa. No entanto, um dos respondentes referiu também que sente que o retorno são todas as condições de trabalho existentes na Mindera. Por outro lado, um dos colaboradores desvalorizou os retornos monetários e frisou a importância do *feedback* como sendo o retorno de um bom ou mau trabalho.

HROM " Sim, mas geral.(...) é um retorno tipo feedback, tento sempre dar e receber."

MCBM "O retorno é tudo o que temos à nossa volta. Temos as condições de trabalho espetaculares que temos (...) e há a distribuição de lucros que é feita consoante o tempo. Quem está há mais tempo recebe um determinado valor, quem está há menos tempo recebe outro valor...é assim distribuído."

Relativamente à pergunta 15 – “Quais os benefícios que estão incluídos na sua remuneração?” os respondentes enumeraram benefícios monetários e não monetários:

1. **Benefícios Monetários** – todos os respondentes referiram o seguro de saúde e o *hostspot* ilimitado.
2. **Benefícios não Monetários** – 4 respondentes enunciaram a não existência de limite de férias e a flexibilidade de horário e 3 respondentes referiram a oferta de comida existente no escritório.

HROM "Seguro de saúde, bónus de repartição de lucro da empresa, *hotspot* ilimitado, possibilidade de não ter limite de férias, o horário é o que eu quiser (...) isso para mim vale mais que metade do meu salário."

HTCM " Tenho uma pen 4G de tráfego ilimitado, seguro de saúde que cobre tudo e mais alguma coisa ...até partos para pessoas que estejam comigo. Temos comida, e não é só café, nem fruta, temos mesmo tudo! Aho que tenho mais coisa aqui do que em casa"

Durante as 15 horas de observação na empresa, verificou-se que, de facto, os colaboradores têm um horário flexível. Isto porque, a hora de chegada dos colaboradores dependia sempre do dia e, até mesmo, do próprio colaborador. Assim como a hora de saída. A autora pôde também presenciar uma conversa sobre as férias de um dos colaboradores em que este dizia “deixa ver se consigo cumprir os objetivos para ver se tiro mais uns dias de férias que estou mesmo a precisar, tenho é de ver como está o calendário de férias do pessoal”. Todos os dias existia uma grande oferta de pão, legumes, fruta e iogurtes na cozinha. Como o frigorífico é em vidro percebe-se que não falta nada, desde leite (todo o tipo de leite), manteiga, queijo, fiambre e até cervejas.

Através da análise às respostas referentes a esta categoria e às observações realizadas pela autora, verifica-se uma similaridade com a informação recolhida na secção 2.4.2. Isto porque, os resultados obtidos remontam às referências de Chiavenato (1999) relativamente a benefícios e recompensas. Neste caso, os colaboradores têm uma noção mais clara dos benefícios monetários inerentes à sua remuneração do que dos benefícios não monetários. Uma das possíveis razões explicativas desta situação poderá ser o valor que cada respondente dá a cada benefício.

8.1.5. Qualidade de Vida no Trabalho – QVT

A penúltima categoria do modelo conceptual em estudo é a QVT, representada pelas questões número 2 – “Como é o ambiente de trabalho? De 0 a 10 como o classifica?”, a número 12 – “Tem autonomia para tomar decisões na empresa? Participa nas decisões que são tomadas?” e 16 – “Acha que o seu trabalho é reconhecido? Como?”.

Relativamente à pergunta número 2, as opiniões dividiram-se entre a classificação 9 e 10 e uma das razões apontadas para não ser perfeito é o facto de trabalharem em *open-space* o que, por vezes, provoca algum ruído.

HROM “9 por ser *open-space* às vezes há muito ruído”

Nas observações realizadas verificou-se um ambiente muito tranquilo e ao mesmo tempo divertido, baseado na informalidade presente em toda a empresa. A maioria dos colaboradores utiliza fones enquanto trabalha, no entanto, durante a observação nº 4 no dia 18 de Maio, início às 14h30 e fim às 17h30, realizada na sala 405, um dos colaboradores pediu a um colega que falasse “mais baixinho”.

Já na análise às respostas da pergunta número 12, na sua maioria, a maioria referiu ter total autonomia no desempenho das suas funções e referem também que participam em algumas decisões de negócio. Por outro lado, um dos colaboradores referiu que já sentiu mais liberdade dentro da empresa para tomar decisões de negócio.

HBPM *"No projeto em que estou inserido sim, na empresa como um todo já senti mais."*

HROM *"Sim, em tudo. Desde que eu possa ir às tomadas de decisão, vou sempre! Se eu não estiver lá ninguém vai falar por mim, todas as opiniões acrescentam sempre qualquer coisa (...) E aqui temos a oportunidade de o fazer."*

Relativamente à última pergunta desta categoria, os respondentes mencionam sentir o seu trabalho reconhecido de acordo com o *feedback* que vão obtendo através dos colegas, dos fundadores da empresa e também pelo acréscimo da responsabilidade que lhes é atribuída.

HGFM *"Sim, através da equipa. (...) sinto que confiam em mim por me darem mais tarefas e mais responsabilidade"*

HROM *" Acho que sim. (...) tendo cada vez mais responsabilidades em campos diferentes. Nada de retorno monetário...é sempre algo mais pessoal."*

MMJM *" Sim, é reconhecido. Tenho essa perceção falando com as pessoas, mas também tem de partir muito de nós (...) "*

Foi muitas vezes presenciado pela autora a proactividade dos colaboradores com o objetivo de receberem feedback. Após a realização de um trabalho era normal os colaboradores pedirem feedback aos colegas de equipa perguntando: "achas que está bem?" e "está brutal não está?".

Remetendo os resultados encontrados para a secção 2.4.3 da Revisão de literatura, verifica-se que os mesmos vão ao encontro das palavras referidas por Chiavenato (1999). O autor defende que para os colaboradores terem QVT é necessário que haja, acima de tudo, um bom ambiente empresarial e inter-relacional. Assim, pode-se também dizer que uma das formas de maior motivação para os colaboradores é a atribuição de responsabilidade, uma das formas de reconhecimento enunciadas pelos respondentes.

8.1.6. Felicidade Organizacional

A Felicidade Organizacional é a última categoria do modelo conceptual utilizado e está representada pelas questões número 5 – “Sente-se motivado para realizar as suas funções? O que o motiva?” e 11 – “Realizam eventos em equipa, como por exemplo, comemoração de datas especiais, aniversários, jogos etc?”.

Ao analisar as respostas às duas perguntas verificou-se que os 9 respondentes se sentem motivados para realizar as suas funções. Os fatores com mais peso nas suas respostas foram:

1. **Trabalho** – o trabalho em geral foi referido como sendo o fator motivacional mais importante por 3 colaboradores.
2. **Ambiente e Autonomia** – o ambiente existente na empresa a par da autonomia foram apontados por 2 colaboradores como um dos fatores mais influentes na motivação pessoal dos colaboradores.

As restantes respostas dividiram-se entre os colegas de trabalho e a cultura da empresa.

HGFM *"Sim. Tudo, o ambiente espetacular, as pessoas que te motivam, por si só, a saber mais e mais (...) todos esses fatores fazem com que não custe nada levantar de manhã e vir para aqui."*

HBPM *"Sim. A mim motiva-me o desafio técnico."*

MCBM *"Sim sinto-me super motivada. (...) o ter autonomia, desde o dia 1, haver confiança no que faço. (...) A grande motivação é mesmo a confiança que temos uns nos outros."*

Todos os colaboradores referiram, em relação à pergunta 11, que se realizam inúmeros eventos dentro e fora da empresa com o objetivo de melhorar e fortalecer as relações existentes na empresa como, por exemplo, festas temáticas, o aniversário da empresa e os aniversários dos colaboradores, as viagens com as despesas suportadas pela empresa e, referido por todos, eventos sem motivo nenhum, só porque lhes apetece conviver. Todos os eventos são organizados pelos colaboradores,

ou seja, partem de cada um individualmente e não de uma equipa responsável por isso.

HTCM " *Acho que diversão é algo que não falta aqui. Sempre que alguém faz anos comemoramos o aniversário, temos torneios de FIFA internos, matraquilhos, temos uma esplanada espetacular. Uma viagem à neve uma vez por ano paga totalmente pela empresa. Faz-se passeios durante o Verão, por exemplo à Serra da Freita. Festejam-se as ocasiões especiais como o Natal, Carnaval etc. Temos a beer friday e a super beer friday. (...) diversão não falta.*"

MCRM " *Sim, sim, a comemoração de datas especiais e aniversários, eventos ad hoc. Churrascos e eventos sem nenhuma razão especial...só para conviver.*"

No primeiro dia de observação, a autora foi recebida por dois colaboradores que estavam a jogar *ping-pong*. Durante as 15 horas de observação na Mindera observou-se que os colaboradores fazem durante o dia muitas pausas, seja para jogar FIFA, *ping-pong* ou matraquilhos. Todos os colaboradores usam roupas informais e comunicam de forma informal. A autora presenciou, também, uma conversa sobre as fotografias da viagem à neve realizada no ano corrente: "viste a foto da equipa na Neve? Está tão fixe!".

É importante verificar que os resultados obtidos remetem-nos para a secção 2.4.1 em que Fisher (2010) salienta a importância da satisfação do trabalho e das experiências e atitudes positivas experienciadas no local do mesmo para a felicidade organizacional do colaborador.

8.1.7. Questões exploratórias

Com o objetivo de perceber e explorar ao máximo as respostas dos respondentes foram realizadas algumas perguntas exploratórias do estudo de caso.

Ao analisar a pergunta número 1 – "Como é trabalhar na Mindera?" percebe-se que os respondentes estão muito satisfeitos. Consideram, acima de tudo, que a empresa é um local bastante diferente, divertido e aliciante para trabalhar. Um dos colaboradores entrevistados considera mesmo ser um privilégio trabalhar na

Mindera. A política de *self-management* utilizada pela empresa é considerada um dos fatores mais satisfatórios para os colaboradores, sendo que lhes garante mais autonomia e um acréscimo de responsabilidade. A maioria dos colaboradores diz que não faz um esforço para trabalhar, acontece tudo naturalmente pois sentem-se livres, ou seja, não trabalham por obrigação.

HTCM. *"É um ambiente bem diferente porque nós não temos sequer uma imposição de horário. Podemos chegar quando quisermos, podemos sair quando nós quisermos, penso que o único objetivo aqui é que cada um cumpra o seu trabalho. Nós seguimos uma política que é implementada pela empresa que é de self-management portanto é mesmo isso: cada um é responsável por si e pelo seu trabalho." "Acho que cada um pode ser realmente aquilo que é e depois acho que é no todo que se faz mesmo o espírito mesmo cá da empresa e nosso portanto é ótimo trabalhar cá resumidamente."*

HGFM. *"Tens um espírito muito livre, tens uma liberdade muito grande em implementar ideias e também em abraçar tudo o que a empresa te dá todos os dias (...)Quase nem parece que estou a trabalhar, não me custa nada estar aqui portanto sinto-me bem."*

A fim de perceber quais as atividades, medidas e práticas que mais agradam os respondentes, foi realizada a questão número 19 – “Quais são as 4 práticas/medidas/atividades que são realizadas pela empresa que mais lhe agradam e desagradam?”. Os dados recolhidos permitiram perceber que os respondentes consideram as condições de trabalho e as atividades de convívio como sendo os fatores que lhes proporcionam maior agrado. Posteriormente, surgem a política de *self-management*, a flexibilidade de horário, as viagens e a oferta alimentar. Relativamente a atividades ou práticas desagradáveis dentro da organização, surgiram os problemas de comunicação, 2 respondentes referiram ser necessária uma melhoria da mesma, o processo de recrutamento – também 2 respondentes enunciaram este problema fruto, na opinião deles, do crescimento da empresa, a demora na tomada de decisões devido à política de *self-management* foi referida por um respondentes e por último, um colaborador referiu ser necessário aumentar o feedback que é dado.

HTCM *"Gosto que toda a gente tenha direito à sua opinião, acho que a opinião de cada um é respeitada de igual forma, as decisões são ponderadas entre todos (...) o self-management funciona muito bem. Acho que, por exemplo, neste momento o nosso processo de recrutamento, como estamos a crescer muito, muito, muito, acho que também está a diminuir um bocadinho o sculpt e estamo-nos a tornar um bocadinho menos exigentes devido à necessidade que temos de encontrar pessoas para preencher as vagas"*

MJFM *"Gosto da parte de ter horário livre, gosto de não haver managers O facto de termos alguns itens de alimentação mas não é só isso. É nós termos a liberdade de ajudar na lista de compras e de pedir alguma coisa que eu gosto porque, no fundo, nós temos uma escolha enorme de coisas que podemos pedir e somos tantos que acaba por coincidir com coisas que os outros gostam (...) tenho liberdade (...) gostava era que houvesse um feedback."*

MCBM *"A flexibilidade do horário e de trabalharmos em casa é bastante bom (...) Também o facto de podermos estar em escritórios pequenos acho que nos ajuda (...) Olha, posso dizer que às vezes há decisões que demoram bastante tempo porque nós trabalhamos em self-management e não há ninguém a dizer "É assim que vamos fazer" e quando são cento e tal pessoas que se juntam para tomar uma decisão, nem sempre é fácil (...)"*

A última pergunta da entrevista é referente ao dia-a-dia na Mindera e teve como objetivo perceber o que os colaboradores fazem durante um dia de trabalho normal. Analisando as respostas dos respondentes percebe-se que todos tiram proveito da condição de horário flexível, isto porque, a hora de entrada na empresa é diferente para todos e, também, porque referem que depende tanto do dia, como do trabalho que há para fazer. O mesmo se passa em relação ao horário de saída. Todos os colaboradores entrevistados referiram que fazem várias pausas para descansar e conviver durante um dia de trabalho, a maioria toma o pequeno-almoço na empresa e almoça com os colegas dentro ou fora da empresa. São realizadas também algumas reuniões diárias por equipa, as *daily stand-up*, que permite aos colaboradores discutirem o ponto de situação de cada projeto.

HROM " Não tenho horas para chegar, chego entre as 9h30 e as 10h30, depende. Naqueles dias que está a chover, mais uma horinha de cama. Tenho normalmente na hora antes do almoço, perto das 11h30/12h tenho os daily stand-ups com as minhas equipas (...) Depois do almoço... a malta costuma sempre almoçar todos juntos, vamos almoçar aqui perto. (...) cerca de 20 minutos estou de volta outra vez. Faço um jogo de FIFA, é certinho. Um jogo de FIFA, volto ao trabalho, e-mail, e-mail, e-mail. (...) Normalmente no final do dia vou jogar um FIFA antes de ir para casa e vou para casa no final. No meio disto tudo tenho aquelas coisas que toda a gente faz, organizar coisas para a empresa, trabalhar para a cultura, trabalhar em eventos. Ainda agora estamos a trabalhar na festa de São João que é dia 23 (...) também não tenho hora de sair como não tenho hora de entrar. Quando achar que foi um bom dia, que já consegui fazer algumas coisas, se eu estou a achar que este dia não está a ser produtivo vou dormir e vou para casa."

MMJM "Eu chego, mediante a forma como chego, ou seja, se vier a pé ou se vier de bicicleta posso ir tomar um duche e preparar-me antes de vir para o escritório. Depois tomo um café ou o pequeno-almoço, conforme. Estou um bocado com os colegas ali a conversar no terraço ou na cozinha um bocadinho. (...) Depois, ao longo do dia, pausa para almoço junto-me com os colegas e vamos almoçar fora ou ficamos aqui se trouxer comida ou mandamos vir comida de fora e almoçamos juntos aqui na cozinha ou no terraço mediante o calendário que tenha para lanchar ou para ir jogar ping-pong, jogar matrecos. (...) depois chego ao fim do dia, a uma hora certa dependendo do dia, do trabalho que tenho, da disposição e vou embora, pronto."

MCBM "chego à Mindera ligo o meu computador, leio os meus e-mails (...) Normalmente vou tomar um café com aquelas pessoas que quiserem tomar um café naquele momento, vou ali à volta da cozinha. (...) também faço compras. Às vezes vou ao ginásio antes de almoço, outras vezes vou ao final do dia quando não consigo, tento encaixar aí algures. Vou-me embora conforme o dia e conforme o trabalho."

Após a análise de todas as categorias do modelo de investigação pode-se constatar que a Confiança dos colaboradores face à organização está ligada à confiança entre os próprios colaboradores e a política de *self-management* em vigor

na empresa. Por sua vez, os respondentes referiram as condições de trabalho importantes para haver Compromisso Afetivo. Neste caso, a ausência de hierarquias e a informalidade inerente à própria cultura da organização permitem uma boa Comunicação Interna, no entanto, alguns colaboradores referiram que este aspeto poderia ser melhorado, não tanto da parte organizacional mas devido à proatividade de cada um dos colaboradores. Por outro lado, essa informalidade permite uma melhor interação entre todos os colaboradores. As condições de trabalho foram, também, referidas relativamente à importância do colaborador para a empresa, ou seja, sentem ser importantes para a organização, na medida em que têm condições excelentes de trabalho. O facto de trabalharem em *open-space*, pode ser para alguns dos colaboradores um motivo de perturbação devido ao barulho que poderá haver na sala – esta foi uma das preocupações dos respondentes. Apesar de não existirem avaliações formais na Mindera sentem-se, na sua maioria, avaliados pelos colegas, na medida em que, o reconhecimento que recebem é através do *feedback* que lhes é fornecido pelos mesmos. Também o aumento de responsabilidade é uma forma, de reconhecimento para estes colaboradores. O ambiente de trabalho e a autonomia originada pela política de *self-management* surgiram como principais fatores para a Felicidade Organizacional dos respondentes, assim como, o próprio trabalho.

9. CONCLUSÕES

A partir da Revisão de Literatura realizada foi possível identificar os contributos que cada um dos temas, tanto o Marketing Relacional como o Marketing Interno têm no desenvolvimento do tema Marketing Relacional Interno. Neste sentido, ressaltou-se a importância dos dois temas em conjunto formarem uma ferramenta importante na fidelização dos clientes internos e na relação entre os mesmos e a própria organização. Isto porque, através de medidas constituintes dos dois tipos de marketing é possível melhorar a qualidade de vida dos colaboradores desenvolvendo assim a capacidade competitiva da organização. No entanto, como se pôde verificar nos capítulos iniciais não existe uma definição consensual de Marketing Relacional Interno apesar de existirem vários autores a referir a importância de se fomentarem as relações internas dentro de uma empresa tratando, assim, o colaborador como cliente interno.

9.1. Principais conclusões

Ao longo desta dissertação foi imprescindível a definição de objetivos, que facilitaram a tomada de decisão e representaram o papel de guia orientador. Apesar da existência de uma grande variedade de abordagens metodológicas possíveis de aplicar, perante os objetivos previamente definidos e pela própria natureza da investigação, foi aplicada a metodologia qualitativa na medida em que se tratou de uma investigação de carácter exploratório. Neste contexto foi também formulado um modelo de investigação que permitiu, juntamente com as técnicas de recolha de dados compreender e explorar os objetivos propostos para este estudo. A investigadora utilizou um conjunto de 18 entrevistas e 30 horas de observação nos ambientes naturais das duas empresas, assim como, a análise de documentos fornecidos e disponibilizados pelas organizações. Nos parágrafos seguintes são apresentadas as conclusões relativas a cada objetivo

Devido ao facto de terem sido entrevistados colaboradores com características nas empresas, nomeadamente, colaboradores mais novos, mais velhos, há mais tempo

e há menos tempo na empresa, do sexo feminino e masculino, foi possível obter uma partilha multidisciplinar e uma complementaridade face às respostas obtidas. Neste sentido, durante as entrevistas foi discutida a relação entre a empresa e o cliente interno que possibilitou a perceção de uma satisfação geral em trabalhar nas empresas. Verificou-se que todos os colaboradores, de ambas as organizações, sentiam-se bem no seu local de trabalho e que o ambiente e as condições de trabalho foram os fatores mais apontados como fundamentais para a sua satisfação. Assim, cumpriu-se o objetivo principal da investigação, para as duas empresas.

Em relação à identificação das medidas e fatores que contribuem para uma maior satisfação dos colaboradores em relação à empresa em si – primeiro objetivo específico - os respondentes da Critical MF elegeram as mensagens e terapias, assim como os eventos temáticos e a política de oferta alimentar como sendo as medidas/atividades que mais lhes agradam. Isto poderá estar também relacionado com o facto de sentirem que são importantes para a empresa, na medida em que, existem benefícios e regalias, tais como as enunciadas acima, para todos os colaboradores. O ambiente informal, divertido e profissional existente fomenta a eficácia da comunicação interna, na medida que elimina barreiras à comunicação, foi um dos fatores considerados motivacionais para os respondentes. No caso da Mindera, as condições de trabalho, as atividades de convívio foram as medidas/atividades que mais agradam os colaboradores entrevistados. Neste caso, seguem-se posteriormente a política de *self-management* e a flexibilidade de horário como medidas preferidas pelos mesmos. A ausência de hierarquias e a informalidade existente na comunicação aproximam todos os colaboradores da empresa e influenciam a motivação dos colaboradores, isto porque, o ambiente e a autonomia foram fatores eleitos como mais motivacionais para os respondentes.

Através da análise de dados, quer das entrevistas efetuadas quer das observações realizadas percebeu-se que, em relação à Critical MF, existe uma equipa constituída por cerca de 6 colaboradores denominada por *People Focus Team* cujo objetivo é melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores dentro da organização e, por conseguinte, cativa-los. No entanto, muitas atividades são implementadas pelos

colaboradores autonomamente, isto porque, existe liberdade para fazer sugestões e, desde que seja viável, a empresa permite a organização de tais atividades e leva em conta as sugestões dos colaboradores. No caso da Mindera, não existe nenhuma equipa com a função de realizar atividades, nem de implementar estratégias que cativem os colaboradores. Neste seguimento, todas as atividades que se realizam na organização são de autonomia dos colaboradores. Conforme foi perceptível através da triangulação de dados realizada qualquer grupo de colaboradores, ou até mesmo 1 só colaborador pode sugerir a realização de uma atividade, um evento ou até mesmo a implementação de uma estratégia desde que seja para benefício de todos os colaboradores e discutida entre todos. Assim, respondeu-se ao objetivo específico número 2 desta investigação.

A resposta ao objetivo específico número 3 – a identificação dos benefícios entre a relação empresa-cliente interno mediante a existência de estratégias de Marketing Relacional Interno foi obtida através da análise de dados efetuada no capítulo anterior. Desta forma, constatou-se que no caso da Critical MF, existe uma proximidade física entre os colaboradores da empresa e o *top management*, o que permite um bom ambiente de trabalho. Também, por outro lado, todas as atividades que se realizam e todas as condições de trabalho que são oferecidas aos colaboradores influenciam a sua motivação e a sua disposição para executar as suas funções. De acordo com os dados obtidos, a maioria dos colaboradores considera a empresa como uma segunda casa, e devido, ao horário flexível não existe a sensação de obrigação em trabalhar. De outra perspetiva, a relação de proximidade entre os colaboradores e o *top management* fomenta a relação de confiança e o compromisso afetivo dos colaboradores para com a empresa. Em relação à Mindera, o facto de não existirem hierarquias formalizadas e de terem implementado a política de *self-management* permite que todos os colaboradores sintam que têm autonomia dentro da empresa, à exceção das tomadas de decisão de negócio. No entanto, estas são as condições que contribuem para o bom ambiente de trabalho que existe e à confiança e compromisso face à organização, uma vez que, tal como foi referido estes aliados à autonomia, são fatores contributivos para a motivação dos colaboradores.

9.2. Contributos

Esta investigação procurou contribuir para uma melhor compreensão do tema Marketing Relacional Interno e, por conseguinte, para observação do efeito na relação entre a empresa e o cliente interno mediante a existência de medidas e estratégias de Marketing Relacional Interno

9.2.1. Contributos Teóricos

Perante o estudo realizado e as conclusões não consensuais da definição de Marketing Relacional Interno, sugere-se que a temática seja definida como sendo a utilização de estratégias de fidelização de colaboradores com o objetivo de desenvolver e manter o sentimento de confiança e compromisso dos colaboradores para com a empresa. Isto só fará sentido se os colaboradores estiverem felizes e satisfeitos, então pode-se dizer que o objetivo é, também, criar um nível de felicidade organizacional satisfatório para os colaboradores. Esta definição pretende complementar as que já foram referidas na tabela 3, como referiu Gronroos (1981) um processo de motivação, aproximação e manutenção de clientes internos com a finalidade de diminuir a rotatividade de colaboradores dentro da empresa, como sugerido por Bowen (1996) através da satisfação das necessidades dos mesmos, como Bowen e Shoemaker (1998) afirmaram. Neste contexto formulou-se um modelo de investigação empírico com base em todo o processo de levantamento teórico e de análise de dados. Pretende-se que o mesmo sirva de orientação para a implementação de estratégias de Marketing Relacional Interno. Depois de se proceder à análise de dados, pode constatar-se que todas as categorias do Modelo de Investigação utilizado foram verificadas. No entanto, foi perceptível que o grau de importância dado a cada uma delas, pelos colaboradores, é diferente. E, por isso, sugere-se um novo modelo, ilustrado na figura 4, onde se pode verificar que as categorias mais importantes e com mais influência na vida dos colaboradores são a Confiança e o Compromisso, na mesma medida formando apenas uma categoria, a par da Felicidade Organizacional. Neste sentido, a primeira é composta pela Comunicação Interna e Remuneração, Benefícios e Prémios. Por sua vez a segunda categoria é influenciada pela QVT.

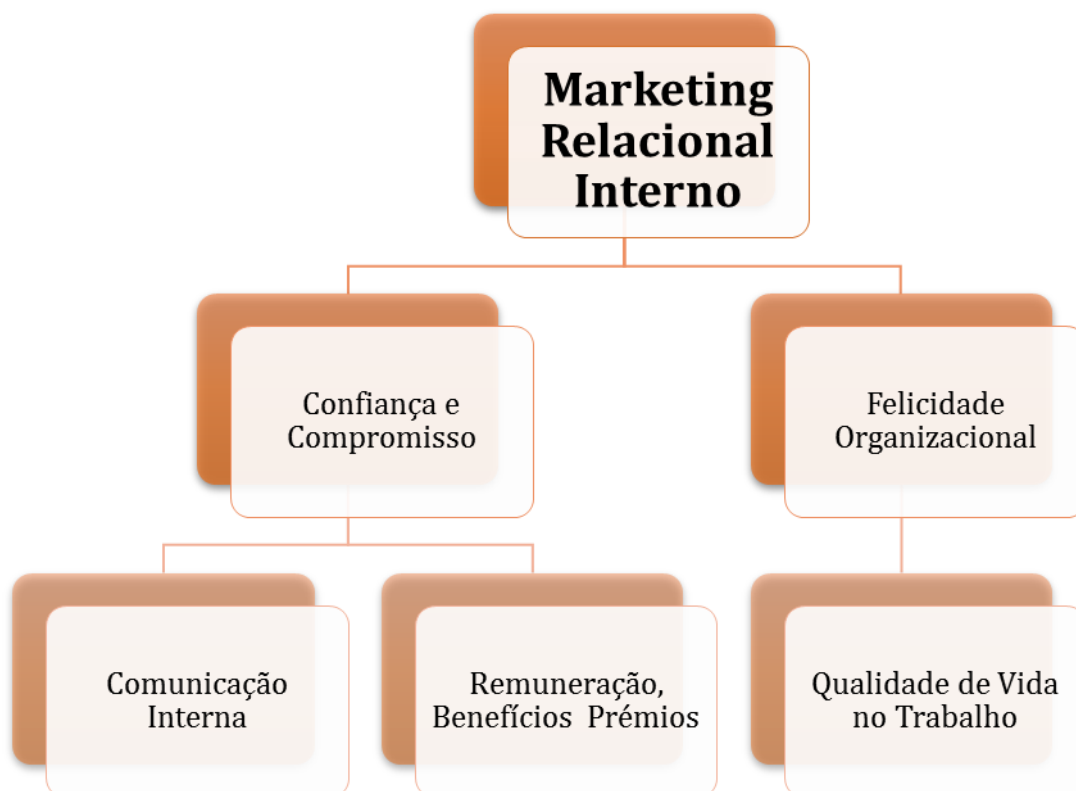


Figura 4 Modelo Empírico proposto

Fonte: Elaboração própria

9.2.2. Contributos Práticos

Em relação aos contributos práticos desta dissertação, pretende-se demonstrar às duas empresas que a comunicação interna é muito valorizada pelos seus colaboradores e, por isso, deve ser desenvolvida e nunca esquecida. Os eventos de *team building* realizados por ambas as empresas também agradam os colaboradores e fortalecem as relações que existem dentro das empresas. A informalidade foi também uma questão bastante apontada como positiva, permitindo que todos se sintam à vontade dentro da organização. Por último a transparência, a autonomia e a

responsabilidade são fatores que contribuem, na mesma medida, para a confiança e compromisso entre os colaboradores e a empresa.

Por outro lado, as empresas que equacionarem implementar estratégias de Marketing Relacional Interno poderão, através do modelo formulado, verificar quais as estratégias que mais se adequam à sua organização e ao tipo de mercado que lhes é inerente. Apesar dos resultados encontrados não poderem ser considerados gerais, acrescenta-se, o facto, da categoria Remuneração, Benefícios e Prémios não ter tido uma relevância tão grande como a Comunicação Interna e a Qualidade de Vida no Trabalho, o que poderá ser benéfico em tempos de crise, para qualquer empresa. Isto porque, se uma organização satisfizer a necessidade dos colaboradores através de outras estratégias que não as inerentes a esta categoria, poderá ser vantajoso a nível económico tanto para as empresas como para os colaboradores.

9.3. Limitações

O estudo em questão é limitado pois apenas explora a realidade de duas empresas, ou seja, por se tratar de dois estudos de caso os resultados não podem ser generalizáveis. O número de entrevistas realizado também foi reduzido considerando o número total de colaboradores de cada empresa. No entanto, a primeira limitação considerada foi, mesmo, a escassez de informação relativa ao tema principal e a não consensualidade sobre a sua definição. Posteriormente, devido à escassez de tempo, por parte da autora, aliada aos custos dispendiosos inerentes à recolha de dados por observação não foi possível realizar uma observação do tipo participante em que a autora estaria envolvida num projeto do início ao fim, de forma a perceber como funcionam as interações entre os colaboradores num contexto mais limitado.

9.4. Investigações Futuras

Sugere-se, mediante os resultados encontrados e toda a investigação feita, um estudo com mais empresas e de diferentes áreas de trabalho, de modo a compreender e explorar as razões que levam à implementação de tais estratégias abordando também, as diferenças existentes entre o pré e o pós implementação. Sugere-se ainda que se estude a influência do Marketing Relacional Interno na satisfação dos clientes

externos. Isto, porque no capítulo de Revisão de Literatura na secção 3.1, Bowen e Shoemaker (1998) referem que um dos objetivos do Marketing Relacional Interno é satisfazer as necessidades dos colaboradores para fornecer um melhor serviço aos clientes finais. Poderá, ainda, estudar-se a relação que existe entre a felicidade organizacional do cliente interno e a satisfação do cliente externo, já que foi um dos resultados obtidos deste estudo. Recomenda-se ainda a realização de um estudo que possa quantificar os custos inerentes à aplicação do marketing Relacional Interno no contexto organizacional.

Posto isto, fica assim aberto o caminho para esta investigação continuar ao longo de próximas iniciativas.

Em suma, fazendo uma retrospectiva do caminho até aqui, é com grande satisfação que dou por terminada esta dissertação, não foi fácil, foi um desafio. Orgulho-me bastante do resultado final deste trabalho.

10. BIBLIOGRAFIA

- Albarelo, L., Digneffe, F., Hiernaux, J.-P., Maroy, C., Ruquoy, D., & Saint-Georges, P. (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. (L. Baptista, Trad.) Lisboa: Gradiva Lda.
- Alet, J. (1994). *Cómo obtener clientes leales y rentables. Marketing Relacional*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, SA.
- Backer, T. S., & Siguaw, J. (1999). The Impact of Suppliers' Perceptions of Reseller Market Orientation on Key Relationship Constructs. *Journal of Marketing Science*, Vol.27(1), 50-57.
- Ballantyne, D., Christopher, M., & Payne, A. (1995). Improving the quality of services marketing: service (re) design is the critical link. *Journal of Marketing Management*, Vol.2(1), 7-24.
- Ballantyne, D. (2000). Intern Relationship Marketing: a strategy for knowledge renewal. *International Journal of Bank Marketing*, 18, 274-286.
- Ballantyne, D. (2003). A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, Vol.37(9), 1242-1260.
- Baptista, C. S., & Sousa, M. J. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios* (4ª ed.). Lisboa: Pactor.
- Barroso, C., & Martín, C. (1999). *Marketing Relacional*. Madrid: ESIC Editorial.
- Benkin, S. F. (1995). *Conversando sobre Endomarketing. Um ciclo de entrevistas com Saul Faingaus Bekin*. São Paulo: Makron Books.
- Bekin, S. F. (2004). *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall.
- Berry, L. (1995). Relationship Marketing of Services - growing interest, emerging and perspectives. *Academy of Marketing Science*, Vol.23(4), 236-245.
- Berry, L. L. (May/Jun de 1980). Services Marketing is Different. *Business*, 24-29.
- Berry, L. L. (March de 1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, Vol.3, 33-40.
- Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 25-28.

- Berry, L. L. (1993). Relationship Marketing. Emergerging perspectives of services marketing. 25-83.
- Bogmann, I. M. (2002). *Marketing de Relacionamento: Estratégias de Fidelização e suas Implicações Financeiras*. São Paulo: Nobel.
- Bowen, J. (1996). *Casino Marketing. In an overview of the gaming industry*. Las Vegas: Vincent Eade.
- Bowen, J., & Shoemaker, S. (1998). Loyalty: A strategic commitment. *Cornell Hotel and Restaurant Aministration Quarterly*, 12-25.
- Bowling, A. (1998). *Research methods in health*. Buckingham: Open University Press.
- Brum, A. d. (2003). *Respirando Endomarketing*. Porto Alegre: L&PM.
- Câmara, P. (2011). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos*. (3ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cerqueira, W. (2005). *Endomarketing: Educação e cultura para a qualidade*. (4ª ed.). Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas* (10ª ed.). Rio de Janeiro: Campus Ltda.
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1991). *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Costa, C. (2011). *Plano de Marketing - Estudo de Caso das Empresas do Sector Automóvel em Portugal*. (Dissertação de Mestrado). Vila Nova de Famalicão: Universidade Lusíada.
- Costa, R. F. (2003). *Persona: Manual Prático de Gestão das Pessoas*. Lisboa: Bertrand Editora.
- Cowel, D. (1984). *The Marketing of Services*. London: Heinemann.
- Cowell, D. (1984). *The Marketing of Services*. London: Heinemann.
- Davis, L. E. (Outubro de 1966). The design of jobs. *Industrial Relations*, 21-45.
- Davis, T. R. (1992). Internal service operations: strategies for increasing their effectiveness and controlling their cost. *Organizational Dynamics*, Vol.20(3), 5-22.

- Deshpande, R., & Webster, F. E. (1989). Organizational Culture and Marketing - Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53 (1), 3-15.
- Dunne, P. A., & Barnes, J. G. (2000). Internal Marketing: a relationships and value creation view. Em R. J. Varey, & B. Lewis, *Internal Marketing: Directions for Management* (S/D ed., pp. 192-220). London: Routledge.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. (B. P. Ltd., Ed.) *International Journal of Management Reviews*, 12, 384-412.
- Flipo, J.-P. (1986). Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies. *Journal of European Marketing*, Vol.20(8), 5-14.
- Gil, A. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Gilmore, A., & Carson, D. (1995). Managing and marketing to internal customers. Em W. J. Glynn, & J. G. Barnes, *Understanding Services Management* (pp. 295-321). Chichester: John Wiley and Sons.
- Gronroos, C. (1981). Internal Marketing - An integral part of marketing theory. Em J. H. Donnelly, & W. R. George, *Marketing of Services* (pp. 236-238). Chicago: American Marketing Association.
- Gronroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *Journal of Marketing*, Vol.18(4), 36-44.
- Gronroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision* 32,2, 4-20.
- Gronroos, C. (2000). *Services Management and Marketing - a customer relationship management approach*. (2^a ed.). England: Wiley.
- Gronroos, C. (2009). *Marketing: gerenciamento e serviços*. (3^a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Harker, M. J. (1999). Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions. *Marketing Intelligence & Planning*, 17(1), 13-20.
- Harker, M. J., & Egan, J. (2006). The past, present and future of relationship marketing. *Journal of Marketing Management*, 22, 215-242.

- Hart, C. W., & Johnson, M. D. (1999). Growing the trust relationship. *Marketing Management*, Vol.8(1), 9-19.
- Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, W., & Leonard, A. (March/April de 1994). Putting a service profit chain to work. *Harvard Business Review*, Vol.72(2), 164-174.
- Holmlund, M., & Kock, S. (1996). Relationship Marketing: the importance of customer-perceived servicequality in retail banking. *Vol. 16(3)*, 287-304.
- Joseph, W. B. (1996). Internal Marketing builds service quality. *Journal of Health Care Marketing*, Vol.16(1), 54.
- Kanibir, H., & Nart, S. (2012). The effects of Internal Relationship Marketing on Superior Customer Relations as Competitive Performance: Evidence from Healthcare Industry. *Em Procedia - Social and Behavioral Sciences* (Vol. 58, pp. 1378-1385).
- Kasper, H., Helsdingen, P., & Gabbott, M. (2006). *Services Marketing Management: a Strategic Perspective* (2nd edition ed.). England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Kelemen, M., & Papasolomou- Doukakis, I. (September de 2004). Can Culture Be Changed? A Study of Internal Marketing. *The Service Industries Journal*, Vol.24, 121-135.
- Kotler, P. (1991). Philip Kotler explores the new marketing paradigm. *Marketing Science. Institute Review*, 1-5.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. Prentice Hall.
- Kotler, P. (2003). *Princípios de Marketing*. (9ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Administração de Marketing* (14ª ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Leesard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (2005). *Investigação Qualitativa - Fundamentos e Práticas*. Instituto Piaget.
- Lewis, B. R. (1991). Customer Care in Service Organisations. *Management Decision*, Vol.29, 31-34.
- Lewis, B., & Soureli, M. (2006). The Antecedents of Consumer Loyalty in Retail Banking. *Journal of Consumer Behaviour*, Vol.5, 15-31.

- Lings, I., & Greenley, G. (2005). Measuring Internal Market Orientation. *Journal of Marketing Service Research*, Vol.7(3), 290-304.
- Malhotra et al, N. K. (2005). *Introdução à Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de Marketing - Uma Orientação Aplicada* (3ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Marques, A. (2014). *Marketing Relacional - Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Lisboa: Edição Sílabo.
- Meira, P., & Oliveira, R. (S/D de Out de 2004). *O Endomarketing*. Obtido em 25 de Junho de 2015, de <http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/artigo-o-endomarketing.pdf>
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing". *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Oliveira, E. R., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação - Da Interrogação à Descoberta Científica*. Porto: Vida Económica.
- Oliveira, T. (2010). *O Marketing Interno e a qualidade do serviço prestado pelo back-office ao front-office como factor determinante da satisfação do cliente externo*. Dissertação de Mestrado. ISCTE, Lisboa.
- Órfão, C. (2010). *O efeito do marketing interno no envolvimento e comprometimento organizacional e a influência destes na satisfação e desempenho individual: o caso do Banco Comercial Português S.A. .* Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Leiria, Leiria.
- Papasolomou-Douakakis, I. (2003). Internal Marketing in the UK Retail Banking Sector: Rhetoric or Reality? *Journal of Marketing Management*, Vol.19, 197-224.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing strategy: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, Vol.9, 219-232.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension. *Journal of Services Marketing*, Vol.14, 449-462.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2002). *Interbal Marketing: Tools and Concepts for Customer - focused Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Reinares, P., & Calvo, S. (1999). *Gestión de la comunicación comercial*. McGraw-Hill.
- Reynolds, K. E., & Beatty, S. (1999). Customer benefits and company sequences of costumer - salesperson relationships in retailing. *Journal of Retailing*, Vol 75(1), 11-32.
- Santos, M. (2015). *O Impacto do Marketing Interno nas Empresas - o caso do Grupo Filinto Mota - Dissertação de Mestrado*. Porto: IPAM PORTO.
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (2000). *Handbook of relationship marketing*. . London: Sage Publications.
- Silva, M. M. (2015). *O Marketing de Dentro Para Fora - Boas Práticas Relacionais Com o Cliente Interno (Dissertação de Mestrado)*. Porto: Ipam - The Marketing School.
- Simberová, I. (2007). Internal Marketing as a Part of Marketing Culture Supporting Value for External Customer. *Economics and Management*, Vol.12, 472-480.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha*. Lisboa: Lidel.
- Varey, R., & Lewis, B. (1999). A broaned conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, Vol.33(9), 926-944.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (January de 2004). Envolving to a new dominant logic of marketing. *Journal of Marketing*, 1-17.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: a fresh look at an age-old quest. (E. Inc., Ed.) *Organizational Dynamics*, 338-351.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research - Design an Methods* (4th ed., Vol. 5). United States of America: Sage.

11. ANEXOS

11.1. Anexo 1

Exemplo de Tabela Critical MF

3. Considera que a importância do cliente interno/colaborador é ressaltada dentro da empresa? De que forma?	MEFC "Sim, somos bem tratados aqui. Temos algumas regalias que não se veem em muitos outros sítios. HRBC "(...) sem dúvida. A empresa sem os colaboradores não é nada literalmente. Mas mais importante do que isso, e acho que é uma pergunta posterior, é que a própria empresa liga aos colaboradores, o bem-estar dos colaboradores é importante."	MSAC "Sim, portanto, a tentativa de haver formação em termos das pessoas, a tentativa que as pessoas estejam satisfeitas, a promoção de vários eventos que não é muito comum na maioria das empresas em Portugal. (...) Temos muitos eventos para fazer com que as pessoas interajam, convivam, não só em termos de trabalho. podemos trabalhar a partir de casa ou podemos compensar noutras alturas que eu acho que é uma das formas de tornar as pessoas... estarem mais satisfeitas." HMG "Sim, eu acho que sim. (...) Mas eu sinto que sim, que as pessoas são importantes para a empresa. A empresa tem também, por exemplo, uma política de prémios e se a empresa não achasse que as pessoas eram importantes não praticava esse género de políticas, que é precisamente o que acontece."
4. Como funcionam as interações com os seus colegas de trabalho e os restantes colaboradores da empresa?	MEFC "É fácil? Sim, as pessoas são todas muito acessíveis e temos a opção de podermos-nos juntar ali todos na área de lazer portanto, sem problemas nessa área." HRBC "Funciona muito bem, quando é para trabalhar é para trabalhar, quando é para brincar é para brincar. Às vezes mistura-se também um bocadinho as duas coisas, tem sido bastante fácil a interação com todos os colegas. (...) "	MSAC "É assim, isso aí já varia de pessoa para pessoa mas, das experiências que eu tenho tido, tenho tido boas experiências, há bastante companheirismo. (...) acho que de uma forma geral existem entreajuda entre as equipas, entre as pessoas de uma equipa." HMG "Como opinião pessoal acho que funcionam muito bem (...) Inclusivamente nos horários de almoço e tudo mais eu estou com outras pessoas que não são aquelas com quem eu trabalho diariamente. Portanto esse ciclo de interação é um bocadinho maior e acho que funciona bem. Também procuro que seja assim porque se estiver sempre focado nas mesmas pessoas também é uma pena "

11.2. Anexo 2

Área de Lazer e Mural



11.3. Anexo 3

Exemplo de Tabela Mindera

1. Como é trabalhar na Mindera?	HGFM. "tens um espírito muito livre, tens uma liberdade muito grande em implementar ideias e também em abraçar tudo o que a empresa te dá todos os dias (...)Quase nem parece que estou a trabalhar, não me custa nada estar aqui portanto sinto-me bem." MCRM. "estou naquela fase de achar tudo espetacular porque é tudo muito diferente, sobretudo do último sítio onde eu trabalhei. É isso, eu acho que é muito interessante, muito desafiante e o meu foco principal é na parte do self-management, que é onde eu acho que é a parte mais interessante e a valorização das pessoas."	HROM. "É diferente do que tu estás habituado em comparação com o resto do mercado (...) "é muito fixe principalmente porque eu sou uma pessoa muito preguiçosa e gosto de ter uma boa motivação para acordar de manhã e a Mindera dá-me uma boa motivação." sentido de responsabilidade acho que é muito importante e é das coisas mais importantes que nós utilizamos e que dá muita motivação às pessoas. " MMJM. "é fantástico, divertido, é aliciante, é muito bom, sinto-me bastante feliz por trabalhar aqui"	HBPM. "é um privilégio" HAMM "temos alguma liberdade e dou valor a isso, dou-me bem com as pessoas daqui, isso também é importante. " "Temos boas condições, estamos perto de tudo, ou seja, de serviços e etc. Temos vários projetos interessantes e é isso." MJFM. "é uma alegria e uma honra trabalhar aqui. (...) Adoro vir cá, (...) gosto mesmo do ambiente, das pessoas que trabalham comigo e dos projetos que fazemos"
2. Como é o ambiente de trabalho? De 0 a 10 como o classifica?	HGFM. 10 MCRM 9	HROM. 9 "por ser open-space às vezes há muito ruído" MMJM 9	HBPM. 8 HAMM 10 MJFM. 10